

### The Relationship Between Organizational Climate and Teachers Conflict of Primary Schools

MOHAMMAD REZA KERAMATI<sup>1</sup>, ASHRAF LAZEMI,<sup>2</sup> FATEMEH MALBUSI<sup>3</sup>

#### Abstract

**Aim:** This study has investigated the relation between organizational climate and teachers Conflict of primary schools in Jajarm.

**Method:** The study method is a descriptive, and correlation one. A total of 60 schools were randomly selected from 90 schools and a total of 300 teachers were randomly selected from 570 teachers to complete both organizational climate and teachers conflict questionnaires. In analyzing the findings Pearson correlation test, and  $\chi^2$  test, were used.

**Results:** Results indicated that significant relation between organizational climate and teachers conflict of primary schools.

**Keywords:** Organizational Climate, Teachers Conflict, Primary Schools, Behavioral Dimensions

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1.(Ph.D) Educational District. Tehran University

2 (B.A). Educational District of Tehran.

<sup>3</sup>(M.A) Educational District of Mashhad

## رابطه جو سازمانی با میزان تعارض

معلمان مدارس ابتدایی

محمد رضا کرامتی<sup>۱</sup> اشرف لازمی<sup>۲</sup> فاطمه ملبوسی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: بررسی رابطه بین جو سازمانی مدارس با میزان تعارض در معلمان مدارس ابتدایی

روش: روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری اصلی شامل کلیه مدارس ابتدایی شهرستان جاجریم بودند (۹۰ مدرسه) که تعداد ۶۰ مدرسه بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شد. جامعه آماری فرعی تحقیق در بر گیرنده کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان جاجریم بود (۵۷۰ معلم) که از هر مدرسه ۵ معلم و در کل ۳۰۰ معلم به تصادف انتخاب گردید. جهت سنجش جو سازمانی مدرسه از پرسشنامه ۴۲ گویه ای هالپین و کرافت، برای بررسی میزان تعارض معلمان از پرسشنامه Dubrin و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از ضرایب همبستگی پیرسون، آزمون t و آزمون خی دو بهره گرفته شد.

نتایج: نتایج حاکی از آن بود که بین هر یک از مولفه های جو سازمانی (نظیر نوع جو سازمانی، ابعاد رفتاری مدیران مدارس، ابعاد رفتاری معلمان و جنسیت معلمان) با میزان تعارض در معلمان مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، تعارض معلمان، ابعاد رفتاری، مدارس ابتدایی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. استادیار دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران
2. دبیر آموزش و پرورش منطقه ۲ تهران
3. دبیر آموزش و پرورش شهرستان جاجریم

آن را گرم یا سرد، قابل اعتماد یا غیر قابل اعتماد، ترس آور یا اطمینان بخش، و تسهیل کننده یا بازدارنده می سازد و سبب تمایز دو مدرسه مشابه از یکدیگر می شود [ ۸ ] . هالپین و کرافت در پژوهش گسترده خود در سطح مدارس ابتدایی شش جو سازمانی باز، خودگردان، کنترل شده، دوستانه، پدران و بسته را در یک پیوستار نشان دادند و نتیجه گرفتند که در جو سازمانی باز معلمان از کار خود لذت برده و بدون درگیری با هم کار می کنند اما در جو بسته عکس این حالت دیده می شود [ ۹ ] .

همانگونه که پژوهش ها نشان می دهد در جو سازمانی باز کارکنان تعارض خود را پنهان نمی کنند لذا بهتر می توان آن را تشخیص داد و هدایت کرد [ ۱۰ ] . گلی زینگر جو سازمانی باز را عامل افزایش تعهد سازمانی کارکنان دانسته [ ۱۱ ] و داماس جو دوستانه و صمیمی را زمینه ساز موقعیت های توأم با تعارض بهینه تلقی کرده است [ ۱۲ ] . برخی از صاحب نظران نیز مشارکت معلمان در تصمیم گیری ها [ ۱۳ ] ، آموزش مهارت های ارزشیابی عملکرد به مدیران [ ۱۴ ] و استفاده از یادگیری مشارکتی در کلاس های درس توسط معلمان [ ۱۵ و ۱۶ ] را عوامل کاهش تعارض معلمان ذکر کرده اند.

پژوهش های انجام گرفته در داخل کشور نیز نشان داده که جو باز موجب افزایش تعهد سازمانی دبیران [ ۱۷ ] اثربخشی مدرسه [ ۱۸ ] ، بهبود عملکرد کارکنان [ ۱۹ ] و دانش آموزان [ ۲۰ ] ، تقویت روابط عاطفی بین معلمان [ ۲۱ ] ، توسعه نگرش مثبت معلمان نسبت به همکاران [ ۲۲ و ۲۳ ] و ۲۴ [ و تقویت روحیه معلمان [ ۲۵ و ۲۶ ] می شود. ادراک معلمان از جو مثبت در مدرسه توانایی آنان را در حل مشکلات افزایش می دهد [ ۲۷ ] . زیرا در جو مثبت مشارکت

بخش اعظم چالش مدیران در هزاره سوم، مسائل انسانی و مهمترین مهارت ضروری برای آنان مهارت ارتباطی است. برخورداری از این مهارت آنان را قادر می سازد تا جو کاری مناسب را فراهم سازند و تعارض های احتمالا مخرب را به نحو محسوسی کاهش دهند.

در این میان مدیران مدارس نیز که یک خانواده شغلی را هدایت می کنند [ ۱ ] می توانند جوی را بوجود آورند که برانگیزاننده و یا سد راه تغییرات باشد [ ۲ ] و چنانچه نتوانند جو مناسب را فراهم سازند ممکن است تعارض هایی پدیدار گردد [ ۳ ] . از طرفی مدیران یا کارکنان را به تنهایی نمی توان کانون یا منشا تعارض دانست. پندارها و انتظارات ، اطلاعات نادرست، اهداف و مسوولیت ها، کمبود منابع و عدم اطمینان کانون های عمده تعارض محسوب می شوند که منشا آن تفاوت های شخصی ، کمبود اطلاعاتی، ناسازگاری نقش و فشار محیطی است [ ۴ ] .

تعارض فرآیند ادراک و احساس بین افراد و گروه های سازمانی است که منجر به رفتار پنهان و آشکار متعارض در دو طرف می شود. در صورت فراهم بیودن جو مناسب سازمانی بهتر می توان این رفتارهای پنهان و آشکار را شناخت [ ۵ ] . کوهن و همکاران تعارض را پدیده ای طبیعی و در عین حال سازنده می دانند و بر این باورند که گاهی اوقات لازم است تعارض ها تشویق شود [ ۶ ] . وظیفه مدیر آموزشی ایجاد جوی است که در آن آموزش به طور اخلاقی صورت پذیرد و برای این منظور لازم است به معیارهای اخلاقی و وظیفه سنگین خود توجه داشته باشد [ ۷ ] . جو سازمانی عبارت است از مجموعه ای از ویژگی های حاکم بر مدرسه که

در زمینه هدایت جریان تعارض نظرگاهها و پژوهش ها برهماهنگی و روشن سازی وظایف کارکنان توسط مدیران [ ۳۹ ] ، توجیه وظایف مشترک کارکنان [ ۳۲ ] ، توجه به راههای حل تعارض نه جستجو برای پیدا کردن مقصر [ ۴۰ ] و همکاری، مصالحه و سازش [ ۴۱ و ۴۲ ] تاکید کرده اند.

نتایج بررسی ها حاکی از آن است که ۲۰ درصد وقت مدیران عالی و میانی و ۵۰ درصد وقت مدیران آموزشی صرف حل تعارض می شود [ ۳۰ ] که عمده ترین دلیل آن نیز به میهم بودن انتظارات در زمینه نحوه انجام وظایف [ ۴۳ ] ، عدم خودآگاهی مدیران و معلمان [ ۴۴ ] و عدم حمایت مدیر از معلمان [ ۴۵ ] مربوط است. جمشیدی [ ۱۸ ] اشاره می کند که بین جو سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج پژوهش گلچین آرانی [ ۲۰ ] نشان داد که جو سازمانی مدارس پسرانه باز تر است و در پژوهش کونانی [ ۴۶ ] تفاوتی بین انواع جو در مدارس دخترانه و پسرانه دیده نشد گزارش گردید که ۲۵ درصد مدارس دارای جو باز ، ۴۵ درصد دارای جو کنترل شده و ۳۰ درصد دارای جو بسته هستند. هر یک از پژوهش های انجام شده ، به بررسی جنبه مهمی از جو سازمانی پرداخته اند . پژوهش حاضر نیز که در ادامه پژوهش های گذشته صورت می گیرد در صدد است ابعاد تازه تری از موضوع را در قالب چهار سوال اساسی زیر مورد مطالعه قرار دهد:

۱. آیا بین جنسیت معلمان مدرسه و نمره میزان تعارض آنان تفاوت وجود دارد ؟
۲. آیا بین نمره نوع جو سازمانی مدرسه (باز \_ بسته ) و نمره میزان تعارض معلمان تفاوت وجود دارد ؟
۳. آیا بین نمره ابعاد رفتاری مدیر مدرسه و نمره میزان تعارض معلمان رابطه وجود دارد ؟

معلمان در تصمیم گیری و ارتباط صمیمانه کارکنان با مدیریت تقویت و حمایت مدیر از کارکنان افزایش می یابد [ ۲۸ ] . به علاوه مدیران در این جو از روش های آمرانه کمتر استفاده نموده ، به جای اجتناب از تعارض به هدایت آن پرداخته [ ۲۹ ] و سازمان را از نظر میزان تعارض در حد متعادلی نگه می دارند [ ۳۰ ] . یافته های پژوهش کرامتی و روشن [ ۳۱ ] نشان داد که بین خویششن شناسی مدیران و ترفند راه حل گرای در مدیریت تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. براساس نتایج پژوهش آنان بین خویششن شناسی مدیران و ترفند عدم مقابله و همچنین ترفند کنترل رابطه معناداری مشاهده نشد. محمدزاده و مهروزان [ ۳۲ ] یادآور شده اند که مدیران مدارس عامل اساسی رفع تعارضات سازمانی هستند. حقیقی [ ۳۳ ] استفاده مدیران از سبک همکاری را در هدایت تعارض موثر قلمداد کرده و هوی جو سازمانی باز را به رفتار صادقانه و صمیمانه معلمان نسبت داده است [ ۳۴ ] .

لوتانز مهارت مردان و زنان در حل تعارض را برابر اما شیوه های حل تعارض آنان را متفاوت می داند [ ۳۵ ] . به این معنا که زنان بیشتر از مردان تمایل دارند به نتایج فوری برسند. برخی جوامع به مردان و زنان اجازه می دهند تا نقش های متفاوتی را بر عهده گیرند اما برخی، این فرصت را فراهم نمی سازند. از این رو با شناخت ریشه های فرهنگی در جامعه از جمله زن سالاری یا مرد سالاری و عوامل اجتماعی و سیاسی شاید بتوان شیوه برخورد مردم با پدیده تعارض را پیش بینی نمود [ ۳۶ ] . عده ای بر این باورند که تعارض پدیده ای مخرب است [ ۳۰ ] اما برخی آن را ضرورت ادامه حیات سازمان می دانند [ ۳۷ ] . در این رابطه پژوهش ایزدی یزدان آبادی [ ۳۸ ] نشان داد که اگر عکس العمل افراد در برابر تعارض مثبت و با فرهنگ تشریک مساعی توأم باشد جنبه سازندگی تعارض به حداکثر می رسد.

و نمره رفتار معلمان با یکدیگر بالاتر از میانگین باشد نشان دهنده جو متعهدانه و عکس آن نشان دهنده جو بیگانه می باشد.

پرسشنامه تعارض حاوی ۲۰ سوال و هر سوال دارای دو گزینه عمدتا موافق و عمدتا مخالف بود. به گزینه عمدتا موافق نمره ۱ و به گزینه عمدتا مخالف نمره صفر تعلق گرفت. دامنه نمره از صفر تا بیست بود که نمره ۱۵ به بالا نشانه تعارض زیاد، نمره ۱۴-۴ به منزله تعارض بهینه و نمره ۳ و کمتر بیانگر تعارض کم بود.

با استفاده از روش بازآزمایی، پایایی بیرونی پرسشنامه جو سازمانی ۰/۹۷ و پرسشنامه تعارض ۰/۹۳ بدست آمد و با بهره گیری از روش آلفای کرائباخ همسانی درونی پرسشنامه جو سازمانی و تعارض به ترتیب ۰/۷۴ و ۰/۸۸ بدست آمد. نکته شایان ذکر آن است که دشمن زیاری [۴۸] همسانی درونی پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت را ۰/۷۴ و سلیمی و همکاران [۲۴] ۰/۷۰ گزارش نمودند.

علیرغم استفاده مکرر پژوهشگران داخل کشور از دو پرسشنامه جو سازمانی و تعارض در برخی از دانشگاهها از جمله تهران، فردوسی مشهد و علامه طباطبایی، پرسشنامه های مذکور به رویت صاحب نظران رسید و روایی آنها از حیث محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی و آزمون خی دو استفاده شد.

به منظور پاسخگویی به سوال اول و دوم از آزمون (خی دو) و برای پاسخگویی به سوال سوم و چهارم و همچنین سوال اصلی پژوهش از روش همبستگی پیرسون و آزمون (تی) استفاده شد. همانگونه که جدول ۱ نشان می دهد از ۶۰ مدرسه مورد مطالعه ۴۴ مدرسه دارای جو سازمانی باز، ۷ مدرسه دارای جو سازمانی متعهدانه و ۹ مدرسه از جو سازمانی بسته

۴. آیا بین نمره ابعاد رفتاری معلمان مدرسه و نمره میزان تعارض آنان رابطه وجود دارد؟

#### روش

روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری اصلی را کلیه مدارس ابتدایی شهرستان جاجرم و بخش های تابعه آن مانند شوقان، سنخواست و مرکزی (۹۰ مدرسه) در سال تحصیلی ۱۳۸۲-۱۳۸۳ تشکیل می دهد که از بین آنها ۶۰ مدرسه بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده بدون جایگذاری و با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند. جامعه آماری فرعی تحقیق نیز در برگزیده کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان جاجرم و بخش های تابعه آن در سال تحصیلی ۱۳۸۲-۱۳۸۳ بود (۵۷۰ نفر) که از هر مدرسه ۵ معلم و در مجموع ۳۰۰ معلم به تصادف انتخاب گردید. قبل از انجام تحقیق، با نمونه گیری احتمالی، سطح اطمینان ۰/۹۵ و کران خطای برآورد (d) برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شد و بر این اساس حجم نمونه (n) تعیین گردید.

به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت که به پرسشنامه توصیف جو سازمانی (OCDQ) معروف است و پرسشنامه تعارض که توسط دو برین ابداع و توسط مقیمی [۴۷] به فارسی ترجمه شد، استفاده به عمل آمد. پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت حاوی ۶۴ گویه است که چهار بعد از رفتار مدیر و چهار بعد از رفتار معلمان را توصیف می کند. هر گویه دارای چهار گزینه بندرت، گاهی، غالبا، همیشه می باشد که حداقل نمره آن ۱ و حداکثر ۴ می باشد. بر اساس نمرات بدست آمده از هر یک از ابعاد پرسشنامه، چهار نوع جو سازمانی باز، متعهدانه، بیگانه و بسته مشخص گردید. نمره برابر با میانگین (۲/۵) و یا بالاتر نشان دهنده جو باز و نمره کمتر از میانگین نشان دهنده جو بسته و چنانچه نمره رفتار مدیر با معلمان پایین تر از میانگین (۲/۵)



بیشتر می باشد. لذا نتیجه گرفته می شود که بین جنسیت معلمان و نمره میزان تعارض آنان تفاوت معنی دار وجود دارد.

جدول ۲- نمره میزان تعارض معلمان بر حسب جنسیت

میزان تعارض جنسیت	میزان تعارض		
	کم	بهبه	جمع
زن	۵۲	۸۴	۱۳۶
مرد	۹۴	۶۳	۱۵۷
جمع	۱۴۶	۱۴۷	۲۹۳

بر اساس مشاهدات نمونه از آنجایی که  $\chi^2$  محاسبه شده (۹/۶۸) می باشد. این مقدار از مقدار  $\chi^2$  جدول (۶/۶۳۵) بیشتر می باشد و می توان نتیجه گرفت که بین نوع جو سازمانی و نمره میزان تعارض معلمان تفاوت معنی دار وجود دارد.

جدول ۳- میزان تعارض معلمان بر حسب انواع جو سازمانی

میزان تعارض	میزان تعارض		
	کم	بهبه	جمع
باز	۲۵	۱۹	۴۴
بسته	۰	۹	۹
جمع	۲۵	۲۸	۵۳

با توجه مشاهدات نمونه، محاسبه شده (۹/۸۱) بزرگتر از  $t$  جدول (۲/۵۸) است. بنابراین می توان گفت

برخوردار بودند. در نمونه های مورد مطالعه جو سازمانی بیگانه مشاهده نگردید. همچنین ۲۵ مدرسه دارای تعارض کم و ۳۵ مدرسه دارای تعارض بهینه بوده و تعارض زیاد در هیچیک از مدارس دیده نشد. یافته ها نشان می دهد که در جو سازمانی باز نمره میزان تعارض کمتر از جو سازمانی متعهدانه و بسته است.

جدول ۱- توزیع فراوانی مدارس بر حسب نوع جو سازمانی و نمره میزان تعارض معلمان

میزان تعارض معلمان	نوع جو سازمانی			
	تعداد	کم	بهبه	زیاد
باز	۴۴	۷۳	۲۵	۱۹
متعهدانه	۷	۱۲	-	۷
بیگانه	-	-	-	-
بسته	۹	۱۵	-	۹
جمع	۶۰	۱۰۰	۲۵	۳۵

بر اساس داده های جدول ۲، مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده ۱۲/۹۴ می باشد که از مقدار  $\chi^2$  جدول (۶/۶۳۵)

بحث و نتیجه گیری

بر اساس تقسیم بندی هالپین و کرافت در پرسشنامه OCDQ، جو سازمانی را می توان به صورت پیوستاری نشان داد که در یک سوی آن جو باز و در سوی دیگر جو بسته قرار می گیرد: باز\_\_\_\_\_متعهدانه\_\_\_\_\_کنترلشده\_\_\_\_\_آشنا\_\_\_\_\_پدرانه\_\_\_\_\_بسته\_\_\_\_\_

در پژوهش حاضر سطح تعارض به کم، بهینه و زیاد تقسیم شد. یافته ها نشان داد اکثر نمونه های پژوهش در سطح تعارض بهینه قرار دارند. نتایج حاکی از آن بود که هر اندازه نمره جو سازمانی بیشتر باشد (جو باز تر باشد) نمره میزان تعارض در معلمان کمتر می شود. این نتیجه با نتایج بسیاری از پژوهش ها هماهنگ است. از جمله می توان به تحقیقات هالپین و کرافت [ ۹ ] اشاره کرد که نشان دادند هر اندازه جو سازمانی مدرسه بازتر، روحیه معلمان بالاتر و میزان تعارض در آنان کمتر می شود. اچیشوا [ ۱۰ ] گزارش نمود که برای کنترل تعارض در سطح بهینه جو باز و عاری از تهدید و تهدید مورد نیاز است. گلی زینگر [ ۱۱ ] و آدین [ ۱۷ ] جو سازمانی باز را عامل افزایش تعهد سازمانی کارکنان و نوزمان [ ۲۷ ] آن را وسیله تحقق اهداف آموزشی می داند. پژوهش های انجام شده در داخل کشور نیز نشان داده که جو باز موجب افزایش اثربخشی مدرسه [ ۱۸ ]، بهبود عملکرد کارکنان [ ۱۹ ] و دانش آموزان [ ۲۰ ]، توسعه نگرش مثبت معلمان نسبت به همکاران [ ۲۲ ] و [ ۲۳ ] و تقویت روحیه معلمان [ ۲۵ ] و [ ۲۶ ] می شود.

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که بین ابعاد رفتاری مدیر مدرسه (حمایتی، غیر دستوری و غیر

بین نمره ابعاد رفتاری مدیر مدرسه و میزان تعارض معلمان رابطه وجود دارد و این رابطه معکوس (  $-0.79$  ) است. یعنی هر اندازه رفتار مدیر توأم با صمیمیت، همکاری و احساس مسئولیت باشد میزان تعارض در معلمان کمتر است. همچنین از آنجایی که  $t$  محاسبه شده در خصوص ابعاد رفتاری معلمان و میزان تعارض آنان  $14/11$  می باشد که از  $t$  جدول (  $2/58$  ) بزرگتر است، وجود رابطه معکوس (  $-0.88$  ) بین این دو متغیر مورد تایید قرار می گیرد.

جدول ۴- میزان تعارض معلمان بر حسب ابعاد رفتاری مدیر و معلمان

متغیرها	ضریب همبستگی	$t$ محاسبه شده	$t$ جدول
ابعاد رفتاری مدیر و میزان تعارض معلمان	$-0.79$	$9/81$	$2/58$
ابعاد رفتاری معلمان و میزان تعارض معلمان	$-0.88$	$14/11$	$2/58$

یکسان نیست. رابینز [ ۳۶ ] اظهار می دارد که با شناخت ریشه های فرهنگی در هر جامعه از جمله زن سالاری یا مرد سالاری و عوامل اجتماعی و سیاسی می توان شیوه برخورد مردم آن جامعه با پدیده تعارض را پیش بینی نمود. جمشیدی [ ۱۸ ] به متفاوت بودن جو سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه اشاره کرده اما کونانی [ ۴۶ ] گزارش نموده که تفاوتی بین انواع جو در مدارس دخترانه و پسرانه وجود ندارد.

این پژوهش نیز همچون سایر پژوهش ها محدودیت هایی داشت که اعتبار درونی و بیرونی پژوهش را به نحوی تحت تاثیر قرار داد. به عنوان مثال وجود دیدگاه منفی به پدیده تعارض در کشور خطای محافظه کاری و سیاست بازی را که دو خطای عمده ارزشیابی عملکرد به حساب می آیند، افزایش داد و تاثیر منفی خود را بر کیفیت پاسخ دهی آزمودنی ها بر جای گذاشت. در این پژوهش معلمان تنها منبع گردآوری داده ها بودند لحاظ کردن نظر مدیران و دانش آموزان می توانست دقت و صحت داده ها را افزایش دهد و از آنجایی که جامعه مورد مطالعه در ردیف مناطق محروم قرار دارد، رعایت احتیاط در تعمیم نتایج ضروری است.

#### پیشنهادات

۱. از آنجاکه رفتارهای مشارکتی، حمایتی، غیردستوری و غیر تحدیدی مدیران عوامل عمده ایجاد جو مناسب در مدرسه می باشد، تقویت آنها از طرق مختلف از جمله آموزش توصیه می شود.

۲. از جلسات ماهانه ای که در آموزشگاهها بر گزار می شود به عنوان فرصتی برای جلب همکاری، حمایت از همکاران و استفاده از پیشنهادات موثر آنان به منظور بهبود جو مدارس استفاده شود.

تحدیدی) و نمره میزان تعارض در معلمان رابطه معکوس وجود دارد. به عبارت دیگر رفتار حمایتی، غیر دستوری و غیر تحدیدی مدیر میزان تعارض در معلمان را کاهش می دهد. در این زمینه محمدزاده و مهرروزان [ ۳۲ ] گزارش کردند که مدیران عامل اساسی رفع تعارضات سازمانی هستند، حقیقی [ ۳۳ ] به منظور هدایت جریان تعارض بر استفاده مدیران از سبک همکاری تاکید کرد و برخی مشارکت معلمان در تصمیم گیری [ ۱۳ ] و آموزش مهارت های ارزشیابی عملکرد به مدیران [ ۱۴ ] را عامل کاهش تعارض در معلمان ذکر کرده اند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین ابعاد رفتاری معلمان (رفتار همکاری، صمیمانه و متعهدانه) و نمره میزان تعارض آنان رابطه وجود دارد. پژوهش های زیادی این نتیجه را مورد حمایت قرار داده اند. به عنوان مثال یافته های پژوهش هوی [ ۳۴ ] نشان داد جو سازمانی باز با رفتار صادقانه و صمیمانه معلمان در ارتباط است. نتایج پژوهش داماس [ ۱۲ ] آشکار ساخت که جو دوستانه و صمیمی عامل اساسی کاهش تعارض در معلمان است. همچنین در این راستا برخی از صاحب نظران استفاده معلمان از رویکرد یادگیری مشارکتی در کلاس های درس [ ۱۵ و ۱۶ ] را عامل کاهش تعارض در آنان دانسته اند.

نتیجه بدست آمده از پژوهش حاضر نشان داد بین جنسیت معلمان و نمره میزان تعارض آنان تفاوت وجود دارد. ادبیات پژوهش در این زمینه پیام چندان واضحی ندارد ضمن آنکه همخوانی ها و ناهمخوانی هایی گزارش شده است. به عنوان نمونه لوتانز [ ۳۵ ] اشاره می کند که شیوه های حل تعارض در مردان و زنان

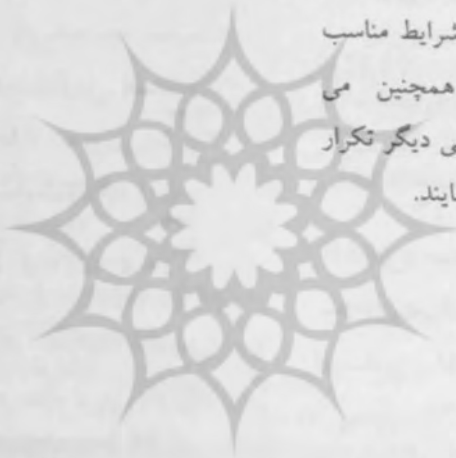


۳. مدیران مدارس می توانند با تحلیل رفتار خود و معلمان ، نوع جو حاکم بر مدرسه را شناسایی و آن را به سوی جو سازمانی باز سوق دهند.

۴. به مدیران توصیه می شود تعارضات مخرب و سازنده را در محیط کاری شناخته و ضمن تبدیل آنها به فرصت های رشد و خودآموزی، سعی کنند تعارض ها را در سطحی بهینه نگه دارند.

۵. مدیران می توانند برای تشخیص تعارض ها در محیط آموزشگاه ، از پرسشنامه تعارض Dubrin بهره گرفته و نتایج را به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

۶. پژوهشگران می توانند در پژوهش های مشابه علاوه بر نظر معلمان از نظر دانش آموزان هم بهره بگیرند و شرایط مناسب را هنگام اجرای ابزار ها فراهم سازند . آنها همچنین می توانند این پژوهش را در مناطق و مقاطع تحصیلی دیگر تکرار و نتایج را با یافته های پژوهش حاضر مقایسه نمایند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

and Organizational Management, 24(4),96-100

Glisinger, D. L. (1998) School climate and 11. teacher absenteeism in Arizona Elementary Schools. Dsesation, Arizona State University.

Dumas,Alexander.(2002) All for one, one 12. for all, California Department of Education, 2.htm.http://cde.ca.gov/iasa/cooplrng

13.Cohen , M,D. (1994) Implementng cooperative learning for language minority student. Bilingual Research Journal , 18: 1and 2 winter, University of Hoston.

14.Miario, P.(2002) Project supporting the quality of education and academic achievement , Africa and Middle East , Senegal.

Tpintz,T.(1997) Benefits of cooperative 15. learning . Western Oregon University.

Corrol,P,S and Taylor,A.(1998) 16.

Understanding the culture of a classroom, Middle School journal ,29,9-17.

۱۷.آدین، جعفر. (۱۳۷۹) تاثیر جو سازمانی مدارس بر تعهد

سازمانی دبیران مدارس متوسطه ناحیه شش مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد.

۱۸.جمشیدی، علی قلی. (۱۳۷۵) رابطه جو سازمانی و

اثربخشی رفتار مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه طباطبایی.

۱۹.حیدرزادگان، علیرضا. (۱۳۷۵) بررسی تاثیر جو سازمانی بر

عملکرد دبیران دبیرستان های پسرانه زاهدان. پایان نامه

کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان.

۲۰.گلچین آرانی ، علی اکبر . (۱۳۷۷) رابطه جو سازمانی با

عملکرد تحصیلی مدارس ابتدایی شهرستان های آران و بیدگل

. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم

تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

## منابع

۱. میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۳) رهبری و مدیریت آموزشی.

انتشارات رامین، چاپ دوم.

۲.پرداختچی، محمدحسن. (۱۳۷۴) مدیریت آموزشی به عنوان

قلمرو حرفه‌ای. مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره

۱۳، سال چهارم، معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی آموزش و پرورش.

۳.رضاییان، علی . (۱۳۸۰) مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۴.وتون ، د. آ. و کمرون. ک.اس. (۱۳۷۹) خودشناسی

مدیران.برگردان محمد علی بابایی . کرج: موسسه تحقیقات و

آموزش مدیریت.

۵.میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱) مدیریت تعارض. فصلنامه

دانش مدیریت، شماره ۱۹.

6. Cohen,E,C.Brody.,& M.Shevin.(2004)

Teaching cooperative learning.State University of New York.

۷.میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۲) اخلاق و مسئولیت اجتماعی

در مدرسه. مجله دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه

تهران، سال چهارم، شماره ۲.

۸.میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۲) افزایش رضایت شغلی

معلمان از طریق معنی دار سازی حرفه معلمی. فصلنامه

مدیریت در آموزش و پرورش، دوره دهم ، شماره مسلسل ۳۷،

۳۸، ۳۹ و ۴۰ ص ۶۱.

Holpin,A.W,Croft,D.B.(1963)The 9.

organizational climate of

schools.Chicago:Midwest Administration

Center of The University of Chicago.

Ochitwa, O . (2002) A study of the 10.

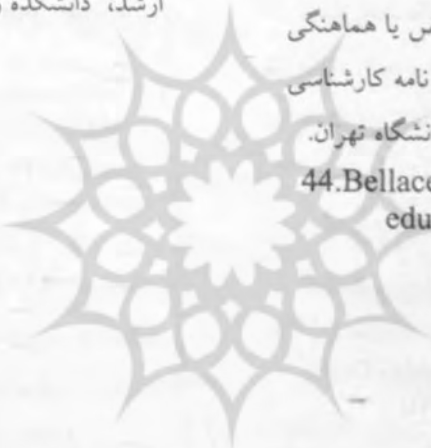
organizational climate of high and low adopter

elementary schools in Saskatchewan. Group

۲۹. کاظمی، مجتبی. (۱۳۷۸) جو سازمانی و رابطه آن با کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران ارشد و معاونان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
۳۰. قربانی و همکاران. (۱۳۸۳) مدیریت تعارض و کار با افراد دشوار. مشهد: انتشارات پژوهش توس، چاپ اول.
۳۱. کرامتی، محمدرضا. روشن، مریم. (۱۳۸۴) رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ترندهای مدیریت تعارض آنان. مجله اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه الزهراء، دوره ۱، شماره ۴، صص ۱۴-۱.
۳۲. محمدزاده، عباس و آرمن مهره‌وزان. (۱۳۷۷) رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۳۳. حقیقی، فرزانه. (۱۳۸۱) ارتباط میان سبک های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس دخترانه بجنورد. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان.
- Hoy, W.K. (1996) Organizational climate of 34 middle schools. *Journal of Educational Administration*, Vol34, No 1, PP43-59.
- Luthanz, F. (1989) Organizational behavior. Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. (1997) Conflict management. California.
۳۷. رابینز، استیفن. (۱۳۸۱) مبنای رفتار سازمانی. برگردان علی پارسایان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳۸. ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۷۹) مدیریت تعارض، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ اول.
۳۹. گنجی، حمزه. (۱۳۷۳) روان شناسی عمومی، انتشارات بعثت.
۲۱. هوی، وین، ک. میسکل، سیسیل. (۱۳۷۹) تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. برگردان سید محمد عباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه.
۲۲. ایزد فر، سهیلا. (۱۳۸۱) رابطه خلاقیت مدیران و جو حاکم بر مدارس ابتدایی شهر بجنورد. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان.
۲۳. توکلی، هایده. (۱۳۷۸) رابطه جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران با بیگانگی از کار معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، اداره کل تربیت معلم وزارت آموزش و پرورش.
۲۴. سلیمی، قربانعلی و همکاران. (۱۳۸۳) بررسی رابطه بین جو سازمانی و میزان اعتماد در محیط کار از نظر دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره دهم، شماره مسلسل ۳۷، ۳۸، ۳۹ و ۴۰ صص ۸۱-۸۴.
۲۵. اجاقی، علی. (۱۳۷۷) رابطه جو سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه ملایر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
۲۶. عباس زاده، میرمحمد، قلاوندی، حسن. (۱۳۸۴) بررسی نگرش دبیران به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه دبیران در دبیرستان های دخترانه، فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۱، شماره ۳ و ۲، صص ۸۹.
27. Normman, J. (1988) Secondary teachers perceptions of school organizational climate relative to their professional growth. *American Educational Research Association, new Orleans.*
۲۸. دانشفر، علی. (۱۳۸۰) رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرآیند تصمیم گیری در دبیرستان های شهر آمل، نور و چمستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

۴۵. هاشمی، مرضیه. (۱۳۸۳) رابطه جو سازمانی و استرس شغلی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه شهر مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان.
۴۶. کونانی، ربابه. (۱۳۷۴) بررسی جو سازمانی مدارس ابتدایی کوهدشت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران.
۴۷. مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۷) سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
۴۸. دشمن‌زیاری، اسفندیاری. (۱۳۷۴) هنجاریابی پرسشنامه توصیف جو سازمانی هالپین و کرافت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

40. Langaretti, L. and J, Wilson. (2000) The role paper. of the teacher in student conflict presented at the AARE, Conference Sydney.
۴۱. بهارستان، جلیل. (۱۳۸۳) بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در دبیرستان‌های یزد. مجله دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال یازدهم، شماره‌های ۳ و ۴.
۴۲. سادات ناصری، زیا. (۱۳۷۹) رابطه بین سبک مدیریت تعارض مدیران و استرس شغلی کارکنان بانک‌های کشاورزی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
۴۳. ساکی، خسرو. (۱۳۷۷) بررسی میزان تعارض یا هماهنگی بین ادراک مدیران و دبیران استان همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
44. Bellace, R. (1997) Conflict, The center for education, widener university.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی