

## تبیین مدل علی فرهنگ سازمانی در حل تعارض بین مدیران مدارس شهر تبریز

جعفر بهادری خسروشاهی<sup>۱</sup>

رامین حبیبی کلیر<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۲

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین مدل علی فرهنگ سازمانی در حل تعارض بین مدیران مدارس شهر تبریز بود. روش پژوهش در قالب مدل علی و به روش تحلیل مسیر بود. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس شهر تبریز در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند که تعداد آن‌ها بر اساس آمار ارایه شده توسط سازمان مذکور ۱۴۰ نفر بود که از این میان تعداد ۹۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (۲۰۰۶) و شیوه مقابله حل تعارض رحیم (۱۹۹۵) استفاده شد. روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۱ و پرسشنامه حل تعارض بین فردی ۰/۸۲ به دست آمد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که اثر فرهنگ سازمانی بر حل تعارض مصالحه‌گرانه، مهربانانه و همراهانه مثبت و معنادار ( $P < 0/05$ ) و بر حل تعارض سلطه‌گرانه منفی و معنادار ( $P < 0/05$ ) است. همچنین اثر فرهنگ سازمانی بر حل تعارض اجتنابی منفی و غیرمعنادار است ( $P > 0/01$ ). بنابراین توجه به فرهنگ سازمانی مدیران می‌تواند باعث کاهش حل تعارض در آن‌ها شود.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، حل تعارض بین فردی، مدل علی، مدیران.

۱. دانشجوی دکتری روان‌شناسی تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

در عصر حاضر موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نیاز به مدیریت و رهبری در همه‌ی زمینه‌های فعالیت اجتماعی محسوس و حیاتی است و عملکرد مدیر نقش حساسی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد. مدیران باید وظایف و کارکردهای فراوانی را مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، حل مشکل ارتباطات را در عمل به کار گیرند تا بتوانند سازمان‌های تحت مدیریت خود را هدایت و رهبری کنند. در حقیقت اثر بخشی و کارایی مدیران است که در دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده تأثیر می‌گذارد (فائدمحمدی، ۱۳۸۹). سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند که نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده این نهادها است و بدون شک در سازمان‌ها، افرادی وجود دارند که برای کسب قدرت و منافع در بین خود به رقابت می‌پردازند و در مورد تقدم امور و اهدافشان تضادهایی دیده می‌شود. در واقع تفاوت‌ها و تضادها برای ادامه حیات سازمان‌ها لازم است تا بتوانند خود را با دنیای پیرامون مطابقت دهند (محمدی‌مقدم، مویدی و کشتکار، ۱۳۹۴).

در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، مهمترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و به تعبیر دیگر اثربخشی، مدیریت است (رنجبر، خائف‌الهی، دانایی‌فرد و فانی، ۱۳۹۲). می‌توان شکست هر سازمان را تا حدود زیادی به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان مربوط دانست. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (آهنچیان و بابادی، ۱۳۹۲). کارکرد مدیران نیز بسته به نوع سازمان متفاوت است. در سازمان‌های آموزش‌محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت، نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری، عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است (پورکریمی، فرزانه و نوروزی، ۱۳۹۵). در واقع در محیط کار کنونی، به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند؛ علاوه بر این گسترش همه جانبه سازمان‌های آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان کرده است (سامر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آن جایی که بخش قابل توجهی از فعالیتهای آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس

<sup>۱</sup> Samer

و مهم، از جایگاه خاصی برخوردار است. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنها است به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند (کریمی و شش پری، ۱۳۹۱). به هر حال سازمان آموزش و پرورش هم مانند دیگر سازمان‌های اداری با توجه به بودجه، امکانات مادی، فضای آموزشی، خصوصیات و توانایی‌های کارکنان، گردش کار و روند اجرایی برنامه‌های سازمان مستلزم مدیریت خاصی است. در این میان امروزه یکی از مسایل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها، تضادها و اختلافات سازمانی است. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد انسان‌ها دارد. استفاده مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامت سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود (جهانیان و اسحاقی، ۱۳۹۱). تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه‌ای که یکی احساس می‌کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می‌شود (سوزان و همیلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

در بسیاری از سازمان‌ها، تعارض به صورت مسئله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد (رابینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). کوهن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است. پس تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده‌ی آن و پیشنهاد راه‌حلی منطقی و درست برای بهره‌برداری بهینه از آن است. به همین دلیل، مهم این است که تعارض اداره شود و نه اینکه سرکوب شود و نه اینکه اجازه داده شود تعارض تشدید و از کنترل خارج شود (ضیایی، ۱۳۹۱).

در زندگی سازمانی تعارض با قدرت و سیاست در ارتباط می‌باشد. تعارض ممکن است بین افراد و یا بین گروه‌ها بوجود آید. در واقع تعارض دو طرفه وجود دارد، که ممکن است فرد با فرد، یا فرد در مقابل گروه یا دو گروه یا دو دسته چند گروهی و یا یک گروه و یک دسته در مقابل یکدیگر معارض شوند. تعارض بخصوص زمانی به وجود می‌آید که اعضای یک گروه تصور کنند کوشش آنها برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر به وسیله گروهی دیگر خنثی می‌شود. تعارض در سازمان یعنی،

1. Susan & Hamilton

2. Robbins

3. Cohen

اختلاف کلی، جزئی، واقعی یا احساسی، بین نقش‌ها، هدف‌ها، قصدها و علایق یک یا چند نفر و یا چند گروه. مفهوم تعارض، مفاهیم دیگری را نیز منعکس می‌کند، از جمله عدم تفاهم، مشاجره، تفاوت و عدم توافق (علی‌آبادی و خاکپور، ۱۳۹۲). هنگامی که گروه‌ها برای تحقق یک هدف تلاش می‌کنند، دشمنی آن‌ها نسبت به یکدیگر بسیار ناچیز و یا صفر است. اقدام‌های آن‌ها در چارچوب مقررات و روش‌ها انجام می‌گیرد و محتمل‌ترین نتیجه نیز رقابت است. هنگامی که هدف‌های یک گروه، هدف‌های گروه دیگر را به خطر می‌اندازد، بین دو گروه دشمنی آشکار وجود دارد. هنگامی که رفتارها در چارچوب مقررات انجام نمی‌گیرد و به روش‌های توصیه شده برای رسیدن به هدف عمل نمی‌شود، احتمال ایجاد تعارض وجود دارد (الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۶). به اعتقاد دوبرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دل‌سردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. کونراد و اسکات<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) معتقدند تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. به اعتقاد گرای، کلمن و پوتنام<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) تعارض، ادراک فعالیت‌های (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات و ...) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت، صدمه و آسیب می‌گردد.

مدیریت تعارض به استراتژی‌هایی نیازمند است که به طور هیجانی مبتنی بر اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، وسعت دید و باز بودن تفکر و عمل نسبت به راه‌های مختلف مبتنی است (ایوشین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). در واقع استراتژی‌های مدیریت تعارض همان پاسخ افراد نسبت به موقعیت‌های تعارض است که این پاسخ‌ها در عین حالی که استمرار دارند، احتمال دارد در موقعیت‌های مختلف تغییر کنند (باقرزاده، راشدی و بافنده، ۱۳۹۱). بنابراین هرچند تعارض پیامدی اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل تفاوت اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید ولی می‌توان آن را هدایت کرد و کاهش داد و در نهایت آن را از بین برد (ارفورت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

داشتن شیوه‌های حل تعارض منطقی، مانع مؤثری در برابر تعارض‌های منحل‌کننده سازمان است و حتی می‌تواند به حل بهتر مسائل کمک کند. به طور کلی تعارض به دو نوع سازنده و غیرسازنده تقسیم می‌شود. تعارض سازنده به مصالحه و راه‌حل‌های مناسب و مثبت استوار است و تعارض غیرسازنده به تهدید و راه‌حل‌های نامناسب برای کارایی شخصی مؤثر و مفید است

1. Dubrin

2. Conrad & Scott

3. Gray, Coleman & Putnam

4. Ivoshin

5. Erfurt

(رحیم، ۱۹۹۲؛ به نقل از باباپور، ۱۳۸۵). شیوه‌های حل تعارض رفتارهایی است که شخص به هنگام مواجه شدن با یک موقعیت تعارض، از خود نشان می‌دهد تا بتواند بر آن موقعیت غلبه کند که این شیوه‌ها عبارتند از شیوه‌های اجتنابی<sup>۱</sup>، مهربانانه<sup>۲</sup>، مصالحه‌گرانه<sup>۳</sup>، سلطه‌گرانه<sup>۴</sup> و همراهانه<sup>۵</sup> (رحیم، ۱۹۸۶؛ به نقل از سورنسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). به طور کلی مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثر بخشی سازمان است (محبی‌قوزللو، ۱۳۹۲).

متغیری که می‌تواند در مدیریت و حل تعارض سازمان‌های آموزشی نقش داشته باشند، فرهنگ سازمانی است. به طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش مدیران تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه برآن همیشه یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رفته است. یافته‌های تحقیقات مختلف حاکی از اثرگذاری فرهنگ بر عملکرد سازمان‌ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به گونه‌ای که بعضاً مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده در شرکت و مدیریت درست بر آن، کاهش قابل ملاحظه‌ای در نرخ غیبت کارکنان (بلتازارد و کوکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴) رخ می‌دهد و افزایش محسوس در تعهد کارکنان (مسنر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳)، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مشبکی و خلیلی خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹) رخ می‌دهد.

بر اساس تئوری زمینه‌ی اجتماعی فریس و همکاران<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای واقعی و بسیار نیرومند است و نقش اساسی را در نظارت و کنترل سازمان‌های امروزی ایفا می‌نماید (تسویی، زانگ، وانگ، ایکسین و وو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). کلمنت و گرنیزپان<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از افکار، عادات،

1. avoiding style

2. dominating style

3. compromising style

4. dominating style

5. obliging style

6. Sorenson

7. Balthazard & Cooke

8. Messner

9. Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell- Cook & Frink

10. Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu

11. Kelement & Grnizpan

گرایش‌ها، احساسات و الگوهای رفتاری و انتظارات می‌دانند. بنابراین فرهنگ سازمانی یک سری ارزش‌ها و باورهای راهنما، تفاهات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضای جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کار و تفکر، جستجو می‌شود. معمولاً تعارض در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ضعیفی هستند بیشتر است. در واقع فرهنگ قوی و مثبت می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش داده و شرایطی جهت تعامل بهتر مدیران با همکاران و رضایت در انجام وظایف، مدیریت و حل تعارض و در نهایت تأمین اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد.

با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، حل تعارض و توجه به فرهنگ سازمانی مدیران مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است. به طوری که حل تعارض در سازمان‌های آموزشی مبتنی بر افراد و ویژگی‌های گروهی افراد در شکل فرهنگ سازمانی است و ممکن است به عنوان یک عامل مهم، نقش کلیدی را در رد یا پذیرش مدیریت مدیران ایفا کند (کیگانک‌مائو و سریت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند، که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، مدیریت و حل تعارض و انگیزش عملکرد سازمانی بهره‌وری کارکنان می‌گردد. در واقع فرهنگ قوی و مثبت می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش داده و شرایطی جهت تعامل بهتر مدیران با همکاران و رضایت در انجام وظایف، مدیریت و حل تعارض و در نهایت تأمین اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد (محبی‌قوزللو، ۱۳۹۲).

در راستای تأثیر فرهنگ سازمانی بر حل تعارض مدیران گرنبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در پژوهشی نشان داد که وجود فرهنگی سالم و قوی در سازمان موجب می‌شود تا اعضای سازمان درباره جایگاه سازمانی اتفاق نظر داشته باشند. یک چنین اتفاق نظری باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد واقعی نسبت به سازمان می‌شود و در مجموع تمایل افراد برای ترک سازمان، غیبت، حل تعارض و بی‌مسئولیتی نسبت به وظایف کم و کمتر می‌شود. ایندراست، مولر و وارنرید<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در آمستردام نیز نشان داد، سلسله مراتب سازمانی می‌تواند در فعالیت کانال‌های ارتباطی یا کشمکش‌های قدرت در سازمان‌ها مؤثر باشد به نحوی که سازمان‌های بزرگ‌تر و چند بخشی کمتر دچار مشکلات ناشی از تعارض می‌شوند. سادات‌ساداتی (۱۳۸۸) در پژوهشی که به بررسی فرهنگ سازمانی و حل تعارض در مدیران مدارس انجام داده بود، به این نتیجه دست یافت که سبک مدیریت تعارض مدیر، از طریق مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی است و مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد بدون رعایت اولویت و به صورت یکسان از تمام سبک‌های حل تعارض استفاده می‌کنند. محبی‌قوزللو

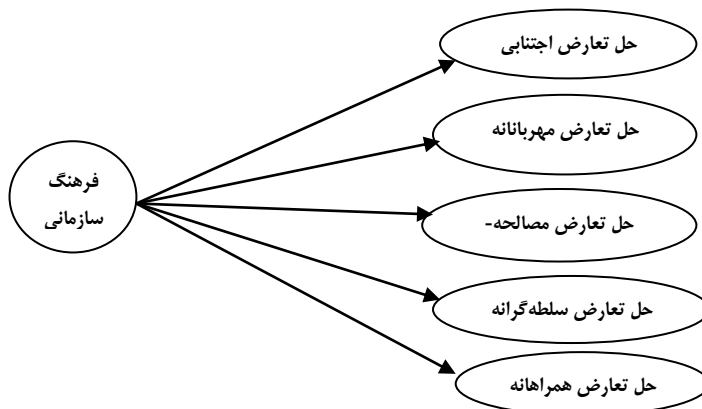
<sup>1</sup> Ciganek & Srite

<sup>2</sup> Greenberg

<sup>3</sup> Inderst, Muller & Warneryd

(۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران بر حل تعارض بین فردی آن‌ها تأثیر دارد.

در عصر حاضر اهمیت و نقش مدیریت در رشد و توسعه و پیشرفت ملل، توجه به مدیریت را اولویت قرار داده است. امروزه، در مقایسه با گذشته، ایفای نقش مدیریت، به لحاظ وسعت ارتباطات و قلمرو اهداف و وظایف سازمان‌ها، رشد افکار عمومی و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر گردیده است. همچنین در دوره کنونی، حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های سریع همراه است. شرط ماندگاری و بقا سازمان‌ها همگام شدن با تغییرات و مولد تغییر بودن است و این مهم بدون داشتن نگرش تعامل‌گرایانه به تعارض و مدیریت صحیح تعارض توسط مدیر ممکن نیست. در جهت اجرای سبک‌های اثربخش مدیریت تعارض، یکی از مهمترین راه‌ها، اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی است که زمینه‌ساز شکل‌گیری مدیریت صحیح تعارض می‌باشد (امام‌جمعه، ۱۳۸۸)؛ که در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر حل تعارض پرداخته شده است. علاوه بر این مدیران می‌توانند از شیوه‌های حل تعارض برای کاهش اختلافات استفاده کنند. در واقع از آنجایی که هدف مدیران، تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد مطلوب و ایجاد جوی سالم در سازمان است. چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک می‌کند مورد استقبال مدیریت قرار می‌گیرد، لیکن به نظر نمی‌رسد هیچ مدیری اجازه دهد که هرج و مرج و تنش و ناهماهنگی در سازمان به وجود آید؛ زیرا زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب تبدیل شود سطح عملکرد کاهش می‌یابد و سلامت سازمان به خطر می‌افتد. به این ترتیب با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض به نظر الزامی می‌رسد که مدیران با مباحث نظری این حیطه آشنا شده و مهارت‌های لازم مانند فرهنگ سازمانی را در زمینه مدیریت تعارض فرا گیرند. این آشنایی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که ماهیت موقعیت‌های تعارضی مختلف را به خوبی شناسایی کنند، شرایط یا علل بروز یا تشدید آن‌ها را تشخیص داده و تحت کنترل در آورند، تعارض را پیش‌بینی کرده، از بروز تعارض‌های زیان‌آور جلوگیری نمایند، شیوه‌های مناسب را برای حل و کنترل تعارض انتخاب کرده و در نهایت تعارض و اختلاف نظر را به سوی مسیری سازنده و خلاق سوق دهند (ضیایی، ۱۳۹۱). از سوی دیگر با توجه به تحقیقاتی که در مورد فرهنگ سازمانی با شیوه‌های حل تعارض بین فردی به طور مستقیم در ایران صورت نگرفته است، لذا بدیع بودن موضوع پژوهش نیز بر ضرورت آن تأکید می‌کند، از طرفی نیز می‌توان بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش فرهنگ سازمانی مدیران را بالا برد تا آن‌ها بتوانند با استفاده از راهکارهایی میزان تعارض بین فردی را در سازمان کاهش دهند. بر این اساس، مدل مفهومی و سؤال پژوهش به شرح زیر تدوین شدند: آیا فرهنگ سازمانی در حل تعارض بین فردی مدیران مدارس تأثیر دارد؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

روش پژوهش در قالب مدل علی و به روش تحلیل مسیر بود. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس شهر تبریز در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند که تعداد آن‌ها بر اساس آمار ارایه شده توسط سازمان مذکور ۱۴۰ نفر بود که از این میان تعداد ۹۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. به این ترتیب که از بین مناطق شهر تبریز، تعداد ۴ ناحیه به صورت تصادف انتخاب شده و از بین مناطق انتخاب شده و از هر مدرسه مدیران انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفتند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شد:

**پرسشنامه نسخه دوم شیوه مقابله با حل تعارض «رحیم»<sup>۱</sup>:** برای سنجش حل تعارض بین فردی از مقیاس نسخه دوم شیوهی مقابله با تعارض رحیم و مگنر (۱۹۹۵) استفاده خواهد شد. این مقیاس یک ابزار خودگزارش دهی است و برای اندازه‌گیری میزان تضاد و تعارض ارتباطی به کار می‌رود و شامل ۲۸ ماده و متشکل از ۵ خرده مقیاس (اجتنابی، مصالحه‌گرانه، سلطه‌گرانه، مهربانانه و همراهانه) است. پرسشنامه به صورت لیکرت در یک طیف پنج تایی از کاملاً موافق (نمره ۵) تا کاملاً مخالف (نمره ۱) قرار می‌گیرد. هر زیر مقیاس شیوه حل تعارضی خاصی را نشان می‌دهد و کسب بیشترین نمره در هر کدام از خرده مقیاس‌ها نشان دهنده استفاده از همان شیوه حل تعارض توسط فرد می‌باشد. در تحقیق کورکوران، پراوگرام و میکرودت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) پایایی این مقیاس از ۰/۷۲ تا ۰/۸۳ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد. همچنین روایی محتوایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

<sup>۱</sup> Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)

<sup>۲</sup> Corcoran, Program & Mallinckrodt



**پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین<sup>۱</sup>:** به منظور سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه‌ی کامرون و کوپین (۲۰۰۶) در یک مقیاس پنج درجه‌ای از طیف لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) استفاده شد. این پرسشنامه‌ی به بررسی چهار نوع فرهنگ سازمانی قبیله، وضعیت سالار، بازار و سلسله مراتبی در قالب شش مؤلفه ویژگی‌های حاکم، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تأکید راهبردی و معیارهای موفقیت پرداخته است. نمره کلی این پرسشنامه حداکثر ۱۲۰ می‌باشد. این پرسشنامه متشکل از ۲۴ سؤال است. ضریب پایایی محاسبه شده پرسشنامه‌ی بر اساس آلفای کرونباخ در پژوهش کامرون و کوپین به ۰/۷۳ به دست آمد (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶). روایی محتوایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در پژوهش حاضر نیز ضریب پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد. جهت اجرای این پژوهش ابتدا ابزارهای مورد نیاز تهیه و سپس فرایند نمونه‌گیری به مرحله اجرا گذارده شد و در پی آن پرسشنامه‌های مورد استفاده در بین مدیران انتخاب شده، توزیع و اطلاعاتی در رابطه با نحوه پرکردن پرسشنامه‌ها داده شد. نهایتاً داده‌های مورد نیاز استخراج و به واسطه نرم‌افزار لیزرل و با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

برای بررسی و توصیف داده‌های به دست آمده از نمونه مورد مطالعه، از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شد تا از چگونگی نمرات به دست آمده از متغیرهای مورد مطالعه اطلاعات لازم را کسب نمود.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	حداکثر	حداقل	میانگین	انحراف استاندارد
فرهنگ سازمانی	۹۷	۴۰	۱۰۷	۷۳/۷۰	۱۴/۱۰
حل تعارض اجتنابی	۹۷	۲۸	۷	۱۵/۴۹	۵/۷۷
حل تعارض مصالحه‌گراانه	۹۷	۲۰	۷	۱۲/۷۳	۳/۰۵
حل تعارض سلطه‌گراانه	۹۷	۲۵	۵	۱۰/۷۲	۵/۷۰
حل تعارض مهربانانه	۹۷	۳۰	۱۴	۲۱/۰۴	۳/۴۶
حل تعارض همراهانه	۹۷	۳۵	۱۴	۲۵/۲۲	۳/۹۸

<sup>۱</sup> Cameron & Quinn Organizational culture Inventory

مندرجات جدول نشان می‌دهد که میانگین متغیر حل تعارض همراهانه بیشتر و میانگین حل تعارض سلطه‌گرانه از سایر متغیرها کمتر است.

همچنین جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با ابعاد حل تعارض سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با حل تعارض بین فردی

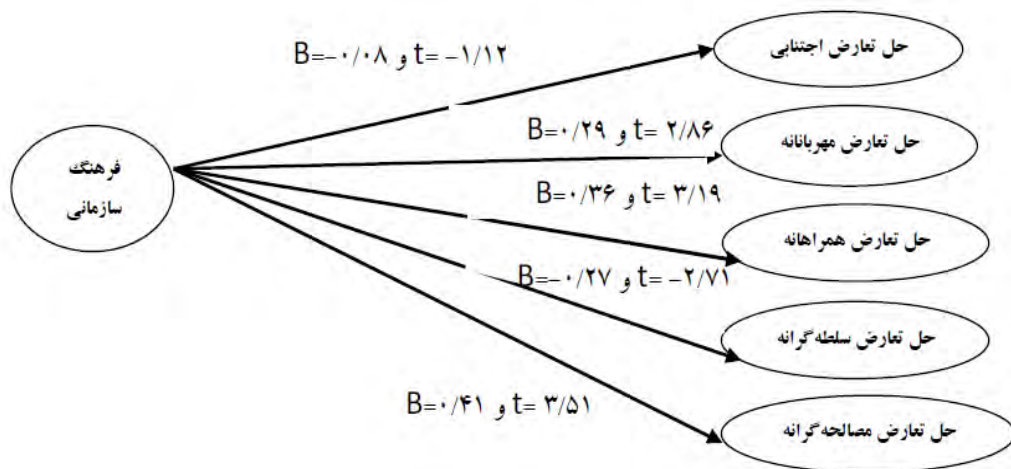
متغیر	تعارض اجتنابی	تعارض	حل تعارض سلطه‌گرانه	حل تعارض مهربانانه	حل تعارض همراهانه
فرهنگ سازمانی	-۰/۹۰	۴/۱۰	-۲/۵۸	۲/۷۱	۳/۴۶

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با حل تعارض اجتنابی و حل تعارض سلطه‌گرانه رابطه منفی و با حل تعارض مصالحه‌گرانه، حل تعارض مهربانانه و حل تعارض همراهانه رابطه مثبت دارد. همچنین جهت بررسی این که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و مثبت با حل تعارض مصالحه‌گرانه، مهربانانه و همراهانه و اثر منفی با حل تعارض اجتنابی و سلطه‌گرانه دارد، از روش تحلیل مسیر استفاده شد که نتایج در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. ضریب مسیر (اثرات مستقیم) فرهنگ سازمانی بر حل تعارض بین فردی

متغیر	اثر مستقیم (ضرایب مسیر)	سطح معناداری
حل تعارض اجتنابی	-۰/۰۸	۰/۱۳
حل تعارض مصالحه‌گرانه	+۰/۴۱	۰/۰۴
حل تعارض سلطه‌گرانه	-۰/۳۷	۰/۰۲
حل تعارض مهربانانه	+۰/۲۹	۰/۰۰۱
حل تعارض همراهانه	+۰/۳۶	۰/۰۰۲

مندرجات جدول ۳ نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و مثبت بر حل تعارض مصالحه‌گرانه، مهربانانه و همراهانه دارد. همچنین فرهنگ سازمانی اثر منفی بر حل تعارض اجتنابی و حل تعارض سلطه‌گرانه دارد، اما اثر فرهنگ سازمانی بر حل تعارض اجتنابی معنی‌دار نمی‌باشد. در نمودار ۱ نیز مدل آزمون شده نهایی مشخص شده است.



نمودار ۱: مدل نهایی آزمون شده

همچنین جدول ۴ هم شاخص‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های مدل پرونداد

P	AGFI	GFI	CFI	$X^2/df$	df	$X^2$	RMSEA
0.001	0.96	0.98	0.97	5	197	0.98	0.06

نتایج این جدول نشان می‌دهد که شاخص نیکویی برازش (GFI) در حد مطلوب و نزدیک به عدد یک قرار دارد و لذا می‌توان بیان کرد که مدل اندازه‌گیری شده با مدل نظری برازش مطلوب است. از سویی شاخص برآورد تطبیقی (CFI) به عدد یک نزدیک است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری شده نسبت به مدل‌های رقیب از برازش مطلوبی برخوردار است. از طرفی نسبت  $X^2/df$  در حد مطلوب (5) قرار دارد و این نسبت در سطح  $P < 0.50$  معنی‌دار است و لذا می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی قادر است در قالب یک مدل تجربی، تغییرات مربوط به روش‌های حل تعارض بین فردی را تبیین کند.

## بحث و نتیجه گیری

یافته این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی با حل تعارض اجتنابی و سلطه‌گرانه ارتباط منفی و با حل تعارض مصالحه‌گرانه، همراهانه و مهربانانه ارتباط مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های ایندراست و همکاران (۲۰۰۷)، سادات‌ساداتی (۱۳۸۸) و محبی‌قوزلو (۱۳۹۲) همسو است. در تبیین این یافته سادات‌ساداتی (۱۳۸۸) معتقد است که با بهبود فرهنگ سازمانی می‌توان اثربخشی آن را افزایش داده و تعارض را مدیریت کرد. همچنین کرنبرگ (۱۹۹۹) معتقد است که وجود فرهنگ سالم و قوی در سازمان موجب می‌شود تا اعضای سازمان درباره جایگاه سازمانی اتفاق نظر داشته باشند که یک چنین اتفاق نظری باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد واقعی نسبت به سازمان می‌شود و در مجموع تمایل افراد برای ترک سازمان، غیبت، حل تعارض کم و کمتر می‌شود.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که در فرهنگ سازمانی قوی، اعضاء سازمان فلسفه، هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان را می‌شناسند و نسبت به تحقق آن، خود را متعهد احساس می‌کنند و در مورد این فلسفه‌ها، اهداف و مأموریت‌ها، توجیه شده‌اند. به بیانی دیگر، میان هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی هم‌سوئی بوجود می‌آید و کارکنان تحقق هدف‌های خود را در گرو تحقق هدف‌های سازمانی می‌دانند. همچنین کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند و این مهم، عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بالاتر است (محبی‌قوزلو، ۱۳۹۲). هم-چنین در فرهنگ متمرکز بر هدف، اعضای سازمان از چشم اندازه‌های مشترکی درباره سازمان برخوردارند، این احساس از کوشش مدیران بلندپایه در تعیین روش، سرچشمه می‌گیرد و از سوی اعضای سازمان تعهد و شوق دست‌یابی به این هدف‌ها دیده می‌شود (ایندراست و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین فرهنگ سازمانی بالا باعث می‌شود که مدیران در سازمان از روش‌های سازنده برای حل تعارض استفاده کنند. همچنین در تبیین نتیجه حاضر می‌توان گفت: مدیران سازمان‌های آموزشی در برخورد با تعارض کمترین تمایل را به استفاده از شیوه ایثار دارند. زیرا این سبک برای مسائل پیچیده و وخیم مناسب نیست و به صورت موقتی تعارض را حل می‌کند، که نمی‌تواند مناسب محیط‌های آموزشی باشد. در این سبک مدیریتی یکی از طرفین تعارض می‌خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خود مقدم می‌دارد تا روابطشان حفظ شود. این سبک می‌تواند نشانه ضعف شخصیتی و روحیه تسلیم‌تلقی گردد و در جایی که سبک غالب مدیریت آن رقابتی است مدیریت از سبک ایثار برای حل مشکلات خود استفاده نمی‌کند (جهانیان و اسحاقی، ۱۳۹۱).

مدیرانی که از فرهنگ سازمانی پایینی دارند، از راهبردهای حل تعارض سلطه‌گراانه استفاده می‌کنند. راهبردهایی که در اینجا تحت عنوان سلطه‌گرایی بررسی شده، در عناوین مختلف با اصطلاحاتی چون اعمال قدرت، کنترل، رقابت و قاطعیت نشان دادن می‌آید که همه به نحوی مبین بکارگیری شیوه‌های استبدادی آمرانه و تحکم‌آمیز جهت کنترل تعارض می‌باشد. این اعمال قدرت یا همان اجبار می‌تواند از ناحیه موقعیت مدیر به عنوان یک بالادست از جهت سلسله مراتب سازمانی صورت گیرد و یا از نظر تحکم لفظی و کلامی مدیریت و یا از طریق تویبخت و یا در صورتی که مدیران فاقد اختیار مطلق برای اعمال کنترل یک طرفه مرتوسین خود باشند معمولاً با روش اعمال نظر غیر مستقیم و یا زورگویی زیرکانه به کنترل تعارض می‌پردازند. یعنی فرد مخالف را در وضعیتی قرار می‌دهند که چاره‌ای جز تسلیم نداشته باشد، این روش بیشتر زمانی استفاده می‌شود که یک نفر در صدد تأمین اهداف خود برآید و طرف مقابل برای او اهمیتی نداشته باشد یعنی یک نوع رقابت. بیشتر در سازمان‌ها گروه‌های رسمی که تلاش برای برد و باخت وجود دارد این شیوه توسط رؤسا اعمال می‌شود اما از آنجا که این رابطه منفی می‌باشد، نشانگر این است که در سازمان‌های کنونی هر چقدر که مدیران از درصد بالاتری از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند کمتر به استفاده از زور و اجبار به هر نحوی برای از بین بردن یا حل تعارضات کمک می‌گیرند (ضیایی، ۱۳۹۱). بنابراین جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به شمار می‌آید. لذا، برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان، توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهی‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. همچنین، اگر مدیران در صدد توانمندسازی کارکنان و نتیجه‌افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. پژوهشگران براین باورند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش کارکنان، عملکرد و اثربخشی سازمان اثرگذار باشد و میزان تعارضات سازمانی را کاهش دهد (پوستما، وایت، دورکین، یانز و اسفیوت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

فرهنگ قوی و مثبت سبب می‌شود افراد درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به بهترین شکل انجام دهند تا موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر سازمان گردد؛ زیرا آنان نشان دادند که فرهنگ‌های سازمانی به گونه‌ای معنادار با ادراک توانمندی مرتبط بوده و

<sup>1</sup> Pusthuma, White, Dworkin, Yanez & Swift

فرهنگ سازمانی کمک می کند تا تغییر و نوسان‌های موجود در ادراکات حاصل از توانمندسازی کارکنان را درک کرده و بر اساس این فرهنگ میزان تعارضات را کاهش دهیم. در واقع سازمانهایی که دارای گرایش سلسله مراتبی شدید هستند، روحیه ابتکار در آن‌ها پایین است و بر عکس هرچه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت (محبی - قوزللو، ۱۳۹۲).

هنگامی که مدیر از شیوه‌های حل تعارض مثبت و سازنده استفاده کند، در واقع این پیام را به زیر دستان مخابره می کند که تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می گیرد. اگر این طرز فکر در سازمان ایجاد شده و به صورت یک هنجار درآید، کارمندان می توانند عقاید و نظرات مخالف و انتقادات و پیشنهادات خود را بدون ترس از تنبیه و مجازات و یا طرد شدن به شیوه مؤثر ابراز کنند، همچنین مدیریت سازمان می تواند افکار جدید و نو را شناسایی کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به کار برد (اثنی عشری، ۱۳۸۷) و این به عنوان یک فرهنگ سازمانی شکل می گیرد. بدین شکل کارکنان احساس می کنند که مدیر برای آن‌ها ارزش و احترام زیادی قائل است به طوری که به آن‌ها اجازه می دهد نظرات خود را آزادانه بیان کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت کنند و این امر سبب می شود که حس اثرگذاری و خودمختاری در آن‌ها ایجاد شود (غفوری ورنوسفادرائی، ۱۳۸۷) که همه این موارد منجر به بالا رفتن توانمندی کارکنان شده و تعارضات را در سازمان کاهش می دهد.

فراهم آوردن زمینه سازگاری اهداف و شایستگی‌های فردی مدیران با ساختار، اهداف و رسالت‌های سازمان از راه واگذاری اختیار، ایجاد انگیزه و فرصت اعتمادسازی برای آن‌ها به وسیله مدیران سطوح بالای سازمان نیز می تواند بر توانمندی مدیران مؤثر باشد. توجه به وجود مسئله تعارض در هر سازمان و جامعه‌ای، تلاش مدیران ارشد جهت ترغیب مدیران سازمان به بهره‌گیری از تعارض‌های مثبت و حل تعارض‌های منفی و سازگاری آنان با این امر، مهم به نظر می رسد. همچنین، حفظ ثبات نسبی در سازمان، خودداری از اعمال ناگهانی تغییرات و حضور و ارتباط نزدیک مدیران ارشد با مدیران سطوح پایین‌تر سازمان و مطمئن نمودن آن‌ها از امنیت شغلی ایشان در آینده گامی است که شاید بتواند مدیران ما را در عرصه آینده ساز آموزش و پرورش توانمندتر سازد. از سویی فرهنگ سازمانی باید قوی باشد؛ یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ باید به طور جدی مورد قبول اکثریت اعضای سازمان قرار گیرد و نیز باید دارای ویژگی‌های کلیدی معینی، مطابق با شرایط

محیطی باشد و همچنین فرهنگ قوی باید با شرایط محیطی سازگاری داشته باشد و عدم سازگاری مناسب بین ارزش‌های فرهنگی و هدف‌ها و تعهدات سازمانی و شرایط محیطی به کاهش اثربخشی منجر شده و به نوبه خود باعث افزایش تعارضات سازمانی می‌شود (هاستفد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰).

این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت مواجه بود. از آنجایی که یافته‌های پژوهش بر اساس مقیاس‌های خود گزارش‌دهی بود و گزارش‌های شخصی در پرسشنامه‌ها اصولاً به دلیل یافته‌های ناخودآگاه، تعصب در پاسخ‌دهی مستعد تحریف هستند و این ممکن است نتایج پژوهش را به مخاطره بیندازد. همچنین با توجه به این که تحقیق حاضر در بین مدیران مدارس شهر تبریز صورت گرفته است، باید از تعمیم یافته‌های پژوهش حاضر به سایر سازمان‌های دیگر احتیاط نمود. از سویی پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی در این زمینه به صورت مداخله‌ای و در سطوح مدیران ارشد هم انجام گیرد و تحقیقات آینده با گسترش جامعه آماری و همچنین افزایش تعداد مدیران جهت اجرای تحلیل عاملی صورت گیرد. همچنین به دلیل اهمیت تعارضات توصیه می‌شود آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت تعارض به مدیران مورد مطالعه ارائه شود تا بتوانند اقدامات لازم را در جهت مدیریت سریع و صحیح تعارضات سازمانی انجام دهند و با انتخاب سبک مناسب مدیریت تعارض، تأثیر منفی تعارضات را کاهش دهند و از طرفی در تحقیقات آینده به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با سبک‌های حل تعارض با در نظر گرفتن تأثیر عواملی مانند ویژگی‌های فردی کارکنان و موقعیت پرداخته شود تا بتوان شناخت بهتری درباره شرایط لازم برای هدایت کارکنان به دست آورد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Hofstede

## کتابنامه

- آهنچیان، محمدرضا؛ بادی، امین. (۱۳۹۲). تهیه و اعتباریابی پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه: کاربرد روش آمیخته در عمل، پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۲(۳)، ۱۴۷-۱۶۲.
- الوانی، مهدی؛ و معمارزاده، غلام رضا. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مروارید، چاپ دوازدهم.
- امام‌جمعه، سیدمحمدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد. پایان‌نامه رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت شهید رجایی.
- بابور خیرالدین، جلیل. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین شیوه‌های حل تعارض ارتباطی و سلامت روانشناختی دانشجویان. فصلنامه علمی و پژوهشی روانشناسی دانشگاه تبریز. ۱(۴): ۴۵-۲۸.
- باقرزاده، مجید؛ راشدی، وحید؛ بافنده، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش سازمانی با مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۰-۹۱. فصلنامه علوم تربیتی، ۵(۱۹)، ۴۱-۵۷.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد؛ و نوروزی، میترا (۱۳۹۵). واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی. دوفصلنامه مدیریت مدرسه، ۴(۱)، ۱-۲۵.
- جهانیان، رمضان؛ و اسحاقی، اعظم (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی کارکنان به منظور اعمال سبک مناسب مدیریت، درآینده. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۲۳(۹۷)، ۷۵-۸۵.
- رنجبر، منصور؛ خانف‌الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن؛ و فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳(۱۰۹)، ۱۰۴-۱۱۳.
- سادات‌ساداتی، نجمه (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت رجایی.
- ضیایی، سمانه (۱۳۹۱). بررسی عوامل بروز تعارض در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی و علوم پزشکی مشهد و شناسایی راهبردهای مدیریت تعارض از دیدگاه کتابداران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- علی‌آبادی، سمیرا؛ و خاکپور، مهناز (۱۳۹۲). تبیین مدل منابع تعارض سازمانی در دبیران تربیت بدنی استان البرز با تاکید بر نقش تعدیل‌گر جنسیت. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۳)، ۱۰۵-۱۱۴.
- قاندمحمدی، محمدجواد (۱۳۸۹). مدیریت زمان و مؤلفه های آن در میان دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی. مجله پژوهش اجتماعی، ۳(۶)، ۵۷-۷۳.



کریمی، فریبا، شش‌پری، لیدا (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحولی، تعاملی و عدم مداخله با مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه علوم تربیتی، ۵(۱۷)، ۹۵-۱۱۱.

محبی قوزللو، اکبر (۱۳۹۲). رابطه مهارت‌های ارتباطی و فرهنگ سازمانی با حل تعارض بین فردی در مدیران سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

محمدی‌مقدم، یوسف؛ مویدی، علی؛ و کشتکار، اسماعیل (۱۳۹۴). تعارض بین نقش کارکنان پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا در محیط شغلی و خانوادگی. فصلنامه مطالعات مبارزه با مواد مخدر، ۷(۲۶ و ۲۷)، ۲۱-۳۰.

مشبکی، اصغر؛ و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمانها (وزارت نیرو به عنوان مورد)، نشریه جامع‌شناسی کاربردی، ۲۱(۴)، ۳۷-۵۶.

Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior-Performance Continuum*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.

Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Ompeting Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Ciganek, A. P., Moa, E. & Srite, M. (2010). Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users, *International Journal of Knowledge Management*, 4(1), 1-16.

Cohen, M. (2004). *When it comes to negotiating business conflict*. Saved From: [http://Boston, biz Journals.com/Boston/Stories](http://Boston.bizJournals.com/Boston/Stories).

Corcoran KO, Program E, Mallinckrodt B. (2000). Adult attachment, self-efficacy, perspective taken in conflict resolution [Electronic version]. *Journal of Counseling & Development*; 78(4): 473-483

Conrad, C. & Scott, M. P. (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*, US of America, Earl mcpeek.

Dubrin, A. J. (2004). *Applying psychology, individual and organizational effectiveness*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

Erfurt, John. (2002). *Dealing with conflict*. <http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.html> (87/3).

- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Gray, B.; Coleman, P. T. & Putnam, L. L. (2007). Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change, *American Behavioral Scientist*, 50(11), 1415- 1429.
- Greenberg, J. (1999). *Behavior in organization*. Sixth edition. New Jersey.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences*, Sago Beverly hills.
- Inderst, R., Muller, M., Warneryd, K. Distributional conflict in organizations, *European Economic Review*, 51(2), 385-90.
- Ivoshin, E. (2003). The Study of The Meaning of work. Emotional Intelligence And conflict styles , *Dissertation Abstracts International*, 4(5), 67-73.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), 76-100.
- Pusthuma, R. A; White, G. O.; Dworkin, J. B; Yanez, O. & Swift, M. S. (2006). Conflict resolution styles between co-worker in US & Mexican cultures, *International Journal of Conflict*, 17(3): 242-260.
- Rahim, M., Magner, N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*; 80 (1): 548-565
- Robbins, S. P (2006). *Organizational behavior*, Eleventh edition, Prentice- Hall Inc.
- Samer, K. T. (2007). Competency Based Human Resource Management Program. MEIRC Consultant and Training Company.
- Susan, S., & Hamilton, P. (2007). Conflict management health professions, *Journal of professional Nursing*, 23, 34-39.
- Sorenson, R. L. (1990). Confelict management Strategise and family and business outcomes un family business. *Journal of Social Psychology*, 3(4): 232- 245.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. and Wu J. B (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-117.