

## رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت

### سازمانی در مدارس متوسطه

ابراهیم شاکری زنگیر<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>، مهدی معینی کیا<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس متوسطه می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان گرمی به تعداد ۱۴۰ نفر (۳۵ زن و ۱۰۵ مرد) بوده تشکیل داد. با توجه به حجم جامعه و بر اساس جدول کرجسی - مورگان نمونه‌ای به حجم ۱۰۳ نفر (۲۵ زن و ۷۸ مرد) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت تعارض رایینز (۱۹۹۱)، مهارت‌های ارتباطی مدیران بارتون (۱۹۹۰) و سلامت سازمانی مدارس متوسطه هوی و تارتر (۱۹۹۷) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری، میانگین و انحراف استاندارد، فراوانی، آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که بین راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد راه حل - گزایی و راهبرد عدم مقابله با سلامت سازمانی مدارس همبستگی منفی، اما با راهبرد کنترل همبستگی مشاهده نشد. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (کلامی، شنود و بازخورد) با سلامت سازمانی مدارس همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. راهبردهای مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی مدیران بالاتر از متوسط و سلامت سازمانی مدارس در حد متوسط ارزیابی شد. راهبرد راه حل گزایی، راهبرد عدم مقابله و مهارت شنود بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس دارند. اما راهبرد کنترل، مهارت کلامی و مهارت بازخورد توان پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است و بطور کلی ۲۸ درصد واریانس سلامت سازمانی مدارس را راهبردهای مدیریت تعارض و ۲۲ درصد آن را مهارت‌های ارتباطی مدیران تبیین می‌نماید.

**کلید واژه‌ها:** راهبردهای مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی مدیران، سلامت سازمانی مدارس

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۶/۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱/۲۵

<sup>۱</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده مسئول) e.shakeri67@gmail.com

<sup>۲</sup> - دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی، zahed@uma.ac.ir

<sup>۳</sup> - دکتری برنامه ریزی آموزش از راه دور، استادیار دانشگاه محقق اردبیلی، m\_moeinikia@uma.ac.ir

### مقدمه

یکی از متغیرهای درون مدرسه‌ای بسیار مهم "جو سازمانی"<sup>۱</sup> است که امروزه از سازه‌ای به نام "سلامت سازمانی"<sup>۲</sup> برای بررسی و سنجش آن استفاده می‌شود. در بیان اهمیت این سازه، صاحب‌نظران (نظیر هوی، تارتر و کاتکمپ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ ساراسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ هوی، تارتر و بلیس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰) بر این باور هستند که اقدام‌های ناظر بر اصلاحات آموزشی بدون توجه به فرهنگ، جو سازمانی و نشانگان سلامت سازمانی همواره با شکست مواجه خواهد شد. هالپین و کرافت<sup>۶</sup> (۱۹۶۳)، به نقل از هوی و میسکل<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، معتقد هستند که جو سازمانی به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق شده و کیفیت نسبتاً پایداری است که معلمان آن را تجربه می‌کنند، بر رفتار آن‌ها تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در مدرسه است. اما هوی، تارتر و بلیس (۱۹۹۰) واژه سلامت را برای توصیف محیط عمومی مدرسه ترجیح داده‌اند. به زعم آن‌ها نشانگان سلامت مدرسه بهتر می‌تواند یک مدرسه اثربخش را تصویر کند. همچنین مایلز<sup>۸</sup> (۱۹۶۹)، به نقل از هوی و میسکل (۲۰۰۵)، سلامت سازمانی مدرسه را شکل تکامل یافته جو سازمانی می‌داند. او به عنوان نخستین نظریه‌پرداز سلامت سازمانی مدرسه، معتقد است که سلامت سازمانی به ویژگی‌هایی به مراتب کامل‌تر و مهم‌تر از ویژگی‌های مورد نظر جو سازمانی اشاره دارد. ویژگی‌هایی نظیر دوام و بقای مدرسه در محیط، سازگاری مدرسه با محیط و گسترش توانایی آن برای سازگاری بیشتر از جمله آن‌ها است. تعاریف مختلفی از سلامت سازمانی مطرح شده از جمله، لایدن و کلینگل<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور موثر نمی‌شود بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد. و یا به گفته‌ی هوی و فورسیت<sup>۱۰</sup> سلامت سازمانی توانایی سازمان برای بقاء خود است و سازمانی که سالم است با نیروهای مخرب خارجی به طور موفقیت

- 
1. Organizational climate
  2. Organizational health
  3. Hoy, Tarter & Kottkamp
  4. Sarason
  5. Hoy, Tarter & Bliss
  6. Halpin & Croft
  7. Hoy & Miskel
  8. Miles
  9. Lynden & Klingle
  10. Hoy & Forset

آمیزی برخورد کرده و نیروی آن‌ها به طور اثربخشی، در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند، و دراز مدت علائم یک سازمان سالم را از خود نشان می‌دهند (جاهد، ۱۳۸۴). از جمله عوامل تاثیرگذار در سلامت سازمانی مدارس می‌تواند شیوه‌ی مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران باشد. تعارض<sup>۱</sup> جزء لاینفک زندگی انسان و امری کاملاً طبیعی است و در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. داستان‌ها و تمثیلات قرآن کریم و بیان عناوین خیر و شر، حق و باطل، عدل و ظلم، نور و ظلمت و نیز داستان‌هایی چون موسی و فرعون، یوسف و برادران، اصحاب کهف و... همه نشانگر وجود تعارض می‌باشند (فیاضی، ۱۳۸۸). لذا امروزه افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند (موسسه آلد ایسلند پیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها متفاوت است (تومی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر تعارض فرآیندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است (وودمن و هلریگل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان یو. اس. دی. آی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). تحقیقات اشمیت<sup>۶</sup> نشان می‌دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارضات می‌شود (رایینز، ۲۰۱۰). و مدیران آموزشی تقریباً نصف وقت خود را به این امر می‌پردازند (لیپیت و لیپیت<sup>۷</sup>، ۱۹۸۴، به نقل از قربانی، ۱۳۷۹). همچنین پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض از نظر اهمیت، برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است. در پژوهش

1. Conflict

2. Aland Islands Peac Institute

3. Toomey

4. Woodman & Hellrigel

5. The United States Agency for International Development organization (USAID)

6. Smith

7. lippit & lippit

دیگری، از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهم‌ترین نقش در موفقیت مشخص شده است (شرمرهورن، هانت و ازبورن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

مدیران در قرن حاضر به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که هر کدام می‌تواند به نوعی در روند زندگی کار او تأثیرگذار باشد، از این میان توانایی برقراری ارتباط و ایجاد مناسبات اجتماعی از جمله مهم‌ترین مهارت‌ها است. ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبتای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی بدون ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی انجام دهد (شرمرهورن، هانت و ازبورن، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، بابایی و سبحان‌الهی، ۱۳۸۶). اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود: یکی از این مهارت‌ها، فن رفتار با کارکنان یا به سخن دیگر "مهارت ارتباطی"<sup>۲</sup> است. مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸).

آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) در یافته‌های تحقیق ضمن تأیید وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سلامت سازمانی نشان داد که مدیران دانشگاه دارای مهارت‌های بالاتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند و دانشکده‌ها از سلامت سازمانی بالاتر از متوسط برخوردارند. در عین حال تفاوت‌هایی در مؤلفه‌های درونی هر یک از متغیرها مشاهده می‌شود که قابل بررسی دقیق تری هستند. حسینی نسب و مصطفی پور (۱۳۹۱) در تحقیقی نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد مدیر با سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. و مهارت شنود بیش‌ترین تأثیر را در پیش‌بینی سلامت سازمانی دارد. باقیانی مقدم، ممیزی و رحیم دل (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان داد که مدیران از سطح مهارت‌های ارتباطی متوسطی برخوردار بودند. بنابراین توجه جدی‌تر مسئولین در برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ارتقاء این مهارت‌ها ضروری به نظر می‌رسد. هنزایی‌زاده (۱۳۸۰) در

<sup>۱</sup> Schermerhorn, Hunt & Osborn

<sup>۲</sup> Communicative skill

پژوهشی نشان داد که بین جو سازمانی و ابعاد آن با مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود و بازخورد) مدیران سازمان تربیت بدنی ایران رابطه وجود دارد (به نقل از اسکندری، اسکندری، بیگ زاد و کردبچه، ۱۳۹۱).

کشتکاران، حیدری و باستانی (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد که در مهارت ارتباطی مدیران، مهارت کلامی مدیر خوب و مهارت گوش دادن مؤثر و بازخوردش را متوسط ارزیابی کرده‌اند و همچنین نشان داد که با بالا رفتن سن و سابقه کاری کارمندان مهارت بازخورد مدیر پایین‌تر ارزیابی شد. طاهری زاده، سلیمی و صالحی زاده (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد که مهارت ارتباطی اساتید در مهارت کلامی و بازخورد خوب، ولی مهارت شنود مساعد ارزیابی نشده است. حمیدی، نصری و محمدی (۱۳۸۸) در نتایج تحقیقی نشان داد که سلامت سازمان مدارس مقدار اندکی پایین‌تر از سطح متوسط می‌باشد. و همچنین از دیدگاه دبیران تفاوت معناداری میان سلامت سازمانی مدارس متوسطه استان کردستان بر اساس جنسیت وجود دارد. و رابطه معناداری میان مدارس شهرهای مختلف استان کردستان با سلامت سازمانی وجود ندارد. سلیمانی (۱۳۸۹) در نتایج پژوهشی نشان داد که: ۱- سلامت سازمانی مدارس از نظر معلمان در حد مناسب است. ۲- مدارس متوسطه نسبت به سایر مدارس از سلامت سازمانی پایین‌تری برخوردار هستند. ۳- مدارس غیرانتفاعی نسبت به مدارس دولتی از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار هستند. ۴- مدارس دخترانه نسبت به مدارس پسرانه از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار هستند. ۵- بین شهرستان‌های استان از لحاظ سلامت سازمانی مدارس تفاوت معنادار وجود دارد. ۶- بین مدرک تحصیلی معلمان و ارزیابی آنان از سلامت سازمانی مدارس رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. ۷- معلمان زن مدارس را سالم‌تر از مردان ارزیابی نموده‌اند. ۸- معلمان رسمی و غیررسمی (حق التدریس و پیمانی) سلامت سازمانی مدارس را یکسان ارزیابی نموده‌اند. ۹- سابقه‌ی تدریس معلمان تأثیری در ارزیابی آنان از سلامت سازمانی مدارس نداشته است.

زارع و کرامتی (۱۳۸۴) در پژوهشی نشان داد که بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد که ارتباط بین هر یک از استراتژی‌ها به صورت جداگانه با سلامت سازمانی مدارس نیز وجود دارد. مداری که مدیران آنها از استراتژی-های راه حل‌گرایی در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند دارای سلامت سازمانی بسیار بالایی هستند

و مدیرانی که مدارس آنها از استراتژی کنترل در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند دارای سلامت سازمانی متوسطی هستند. در نهایت این نتیجه حاصل شد که به طور کلی استفاده از استراتژی‌های مختلف بستگی به شرایط و موقعیت‌های گوناگون دارد. ترابی، اکبری و عرب (۱۳۸۷) در پژوهشی نشان داد که از نظر استراتژی‌های مدیریت تعارض به ترتیب، ۴۹/۷ درصد استراتژی عدم مقابله، ۴۴/۶ درصد استراتژی کنترلی و ۵/۷ درصد استراتژی راه حل‌گرایی را بیان کرده‌اند. قهرمانی، ابوالقاسمی، عارفی و خاتمی (۱۳۹۱) در ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی به این نتیجه دست یافت که سلامت سازمانی دانشکده‌ها در حد پایین ارزیابی شد.

حیدری، عسکریان و دوابی (۱۳۸۹) در پژوهشی همبستگی مؤلفه‌های مدیریت تعارض با جو سازمانی را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که ۱- بین بعد روحیه جو سازمانی با شیوه‌های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد اما بین روحیه و سه شیوه رقابت، اجتناب و گذشت رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۲- بین بعد مزاحمت جو سازمانی با شیوه همکاری در برخورد با تعارض، رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد اما بین مزاحمت و سایر شیوه‌های برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۳- بین بعد علاقه‌مندی جو سازمانی و استفاده از شیوه همکاری در برخورد با تعارض رابطه مستقیم و استفاده از شیوه اجتناب در برخورد با تعارض رابطه معکوس وجود دارد. ۴- بین بعد صمیمیت جو سازمانی با شیوه‌های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری (رابطه مستقیم)، اجتناب و گذشت (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما بین صمیمیت و شیوه مصالحه رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۵- بین بعد ملاحظه‌گری جو سازمانی با شیوه‌های همکاری (رابطه معکوس)، اجتناب و گذشت (رابطه مستقیم) در برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین بعد ملاحظه‌گری و شیوه‌های رقابت و مصالحه رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۶- بین بعد فاصله‌گیری جو سازمانی با شیوه‌های رقابت و مصالحه (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین فاصله‌گیری و شیوه‌های همکاری، اجتناب و گذشت رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۷- بین بعد نفوذ جو سازمانی با شیوه‌های همکاری (رابطه مستقیم) و گذشت (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین نفوذ و شیوه‌های رقابت، اجتناب و مصالحه رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. ۸- بین بعد تأکید بر

تولید جو سازمانی با شیوه‌های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری و مصالحه (رابطه مستقیم) در برخورد با تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد اما بین تاکید بر تولید و شیوه‌های اجتناب و گذشت رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است.

رجیان (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت اطلاع‌رسانی و مهارت نوشتاری) با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. کورکماز (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان داد که سلامت سازمانی مدارس از دیدگاه معلمان در ترکیه مساعد و مثبت و بالاتر از متوسط ارزیابی شده است. باتلر<sup>۱</sup> در تحقیقی که با عنوان "ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض بر روی اهداف مذاکره" انجام داده به این نتیجه دست یافت که سبک یگانگی (تشریک مساعی) خیلی کارا بوده اما سه سبک دیگر دارای کارایی زیادی نبودند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، زارع و کرامتی، ۱۳۸۴). رنوادس و ایسنبرگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که پیاده‌سازی مدیریت تعارض به نحو شایسته (با استفاده از سبک همکاری) منجر به نتایج مطلوب در کارکنان (رضایت‌کاری، خلق و خوی مثبت) و سازمان (تعهد مثبت، عملکرد مثبت) شده که نهایتاً اجرای موثر استراتژی در سازمان را به دنبال دارد. در مطالعه دیگر، چایکو و بو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که با توجه به روند رو به رشد رقابت در عرصه کسب و کار جهانی و همچنین روند رو به رشد مطالعات مدیریت تعارض در سازمان‌ها، وجود تعارض سازنده در سازمان در جهت تحقق اهداف مدیریت ضروری است. آن‌ها در بررسی‌های خود دریافتند که تعارض سازنده سازمانی از طریق ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به اهداف سازمان موجب می‌شود استراتژی‌های سازمانی و اهداف مدیران در فضای کسب و کار بین‌المللی بهتر و موثرتر به نتیجه برسند.

### سوالات پژوهش

- ۱- آیا بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟
- ۳- راهبرد غالب مدیریت تعارض کدام است؟

<sup>1</sup>. batler

<sup>2</sup>. Rhoades & Eisenberger

<sup>3</sup>. Chye Koh & Boo

۴- مهارت غالب مهارت‌های ارتباطی مدیران کدام است؟

۵- وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه چگونه است؟

۶- سهم راهبردهای مدیریت تعارض در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟

۷- سهم مهارت‌های ارتباطی مدیران در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی می‌باشد جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان گرمی که شامل ۱۴۰ نفر (۳۵ زن و ۱۰۵ مرد) بوده تشکیل می‌دهند. با توجه به تعداد جامعه و بر اساس جدول کرجسی - مورگان نمونه‌ای به حجم ۱۰۳ نفر (۲۵ زن و ۷۸ مرد) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزارهای اندازه‌گیری زیر استفاده گردید. (۱) پرسشنامه مدیریت تعارض<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط استیفن پی، رابینز در سال ۱۹۹۱ تهیه شد که در پژوهش خود پنج شیوه مدیریت تعارض را درون سه استراتژی (راه حل‌گرایی، عدم مقابله و کنترل) قرار داده‌اند. که شامل ۳۰ سوال است و به سنجش میزان استفاده مدیران از پنج سبک رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب و سازش در مدیریت تعارض می‌پردازد. و پاسخ‌ها در این پرسشنامه بر روی مقیاس هفت درجه‌ای با نمرات ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ مشخص می‌شود. (۲) پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی<sup>۲</sup>: این پرسشنامه شامل ۱۸ ماده است که توسط بارتون، جی. ای در سال ۱۹۹۰ ابداع گردیده و دارای سه خرده مقیاس می‌باشد که ۶ آیتم مربوط به مهارت کلامی، ۶ آیتم مربوط به مهارت شنود و ۶ آیتم مربوط به مهارت بازخورد می‌باشد (بارتون، استیسی و فورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). حداقل امتیاز در هر آیتم ۶ و حداکثر آن ۳۰ است. هر چه امتیاز شخص بالاتر باشد، بیانگر این است که شخص از این مهارت ارتباطی بیشتر استفاده می‌کند. روایی و پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون در مطالعه رئیسی (۱۳۸۸) تأیید شده است. (۳) پرسشنامه سلامت سازمانی مدارس متوسطه<sup>۴</sup> (OHI-S): این پرسشنامه ۴۴ گویه‌ای را هوی و تارتر (۱۹۹۷) تهیه کرده‌اند و علاقه‌بند (۱۳۷۸) آن را به فارسی برگردانده است. این پرسشنامه هفت خرده مقیاس یگانگی نهاد، ساختاردهی، رعایت، نفوذ

1. conflict management questionnaire

2. Communicative skills questionnaire

3. Burton, Stacey & Fortnum

4. Organizational Health Inventory for Secondary Schools



مدیر، حمایت منابع، روحیه و تاکید علمی را شامل است. پژوهش‌های گذشته (نظیر هوی و همکاران، ۱۹۹۱) ضریب پایایی بالاتر از ۰/۹۰ را برای این پرسشنامه گزارش کرده‌اند. در تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های نیکویی برازش ( $\chi^2$ : ۴۲/۳۴،  $P < ۰/۰۵$ ،  $RMSEA$ : ۰/۱۰،  $GFI$ : ۰/۹۰،  $AGFI$ : ۰/۹۰ و  $CFI$ : ۰/۹۵) نشان دادند که الگوی اندازه‌گیری متغیر سلامت سازمانی با هفت خرده مقیاس مذکور برازش خوبی با داده‌ها داشته است.

### یافته‌ها

در یافته‌ها اطلاعات جمعیت شناختی متغیرهای مورد مطالعه گزارش گردیده است. و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری فراوانی، میانگین، انحراف معیار، آزمون t تک نمونه-ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری استفاده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

شاخص‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۵/۷
	زن	۲۴/۳
سن	۲۰-۲۵	۱۰/۷
	۲۶-۳۰	۲۶/۲
	۳۱-۳۵	۲۹/۱
	۳۶-۴۰	۱۸/۴
	۴۱-۴۵	۷/۸
	۴۶-۵۰	۶/۸
	۵۱ سال به بالا	۱
سابقه خدمت	۱-۵	۳۱/۱
	۶-۱۰	۳۱/۱
	۱۱-۱۵	۱۲/۶
	۱۶-۲۰	۱۳/۶
	۲۱-۲۵	۷/۸
	۲۶-۳۰	۳/۹
	علوم انسانی	۷۴
رشته تحصیلی	علوم پایه	۱۹/۴
	فنی و مهندسی	۸/۷
	فوق دیپلم	۹/۷
سطح تحصیلات	لیسانس	۷۶/۷
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۳/۶

ویژگی‌های نمونه چون جنسیت، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات در جدول شماره ۱ ارائه شده است. داده‌های این جدول نشان می‌دهد که در گروه نمونه، بیشتر جنسیت را مردان با (۷۵/۷ درصد)، و ۲۹/۱ درصد افراد در سنین ۳۱-۳۵ سال و ۱ درصد افراد در سنین ۶۰-۵۶ سال قرار دارند. و ۶۲/۲ درصد افراد دارای سابقه خدمت ۱-۱۰ سال و ۳/۹ درصد افراد دارای سابقه خدمت ۳۰-۲۶ سال دارند. بیشتر دبیران دارای رشته تحصیلی علوم انسانی (۷۱/۸ درصد) و سطح تحصیلات لیسانس (۷۶/۷ درصد) می‌باشند.

**سوال پژوهشی ۱:** آیا بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟

به منظور بررسی سوال پژوهشی یک، با استفاده از روش همبستگی پیرسون نتایج زیر (جدول ۲) به دست آمد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی

متغیرها	سلامت سازمانی
راهبرد راه حل‌گرایی	-۰/۴۱ <sup>**</sup>
راهبرد عدم مقابله	-۰/۴۴ <sup>**</sup>
راهبرد کنترل	-۰/۰۸
راهبردهای مدیریت تعارض	-۰/۴۹ <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup>p < ۰/۰۱

<sup>\*</sup>p < ۰/۰۵

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود بین راهبرد راه حل‌گرایی و راهبرد عدم مقابله با سلامت سازمانی در سطح اطمینان  $p < ۰/۰۱$  همبستگی منفی معنی‌داری وجود دارد (به ترتیب،  $r = -۰/۴۱$ ،  $r = -۰/۴۴$ ). اما بین راهبرد کنترل با سلامت سازمانی همبستگی مشاهده نشد. همچنین بطور کلی، بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی در سطح اطمینان  $p < ۰/۰۱$  رابطه‌ی منفی معنی‌داری وجود دارد ( $r = -۰/۴۹$ ).

**سوال پژوهشی ۲:** آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟

به منظور بررسی سوال پژوهشی دو، با استفاده از روش همبستگی پیرسون نتایج زیر (جدول ۳) به دست آمد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی

متغیرها	سلامت سازمانی
مهارت کلامی	۰/۳۱ <sup>**</sup>
مهارت شنود	۰/۴۵ <sup>**</sup>
مهارت بازخورد	۰/۲۶ <sup>**</sup>
مهارت ارتباطی مدیران	۰/۴۲ <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup>P < ۰/۰۱

<sup>\*</sup>P < ۰/۰۵

چنانچه در جدول ۳ مشاهده می‌شود بین مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد با سلامت سازمانی در سطح  $p < ۰/۰۱$  همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد (به ترتیب،  $t = ۰/۳۱$ ،  $t = ۰/۴۵$ ،  $t = ۰/۲۶$ ). همچنین بطور کلی، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی رابطه‌ی مثبت معنی‌داری وجود دارد ( $t = ۰/۴۲$ ).

### سوال پژوهشی ۳: راهبرد غالب مدیریت تعارض کدام است؟

به منظور بررسی سوال پژوهشی سه، با استفاده از روش آماری، فراوانی و آزمون تی تک نمونه‌ای نتایج زیر (جدول ۴ و ۵) به دست آمد.

جدول ۴. فراوانی و درصد فراوانی راهبردهای مدیریت تعارض

متغیرها	فراوانی	درصد فراوانی
راهبرد راه حل‌گرایی	۳۴	۳۳/۱٪
راهبرد کنترل	۱۹	۱۸/۴٪
راهبرد عدم مقابله	۵۰	۴۸/۵٪

با توجه به یافته‌های پژوهشی، میزان استفاده مدیران از راهبردهای مدیریت تعارض به شرح ذیل می‌باشد: راهبرد راه حل‌گرایی مدیران در حد ۳۳/۱ درصد، راهبرد کنترل به میزان ۱۸/۴ درصد و راهبرد عدم مقابله به میزان ۴۸/۵ درصد گزارش می‌گردد و طبق نتایج، مدیران راهبرد عدم مقابله را بر سایر راهبردها ترجیح داده‌اند.

جدول ۵. راهبرد غالب مدیریت تعارض (آزمون t تک نمونه‌ای)

سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیرها
۰/۰۰۰	۱۰۲	۶/۲۸	۰/۳۹	۴/۲۴	۱۰۳	راهبردهای مدیریت تعارض
۰/۰۰۰	۱۰۲	۴/۸۳	۰/۷۹	۴/۳۷	۱۰۳	راهبرد راه حل‌گرایی
۰/۰۱۱	۱۰۲	-۲/۵۸	۱/۰۳	۳/۷۳	۱۰۳	راهبرد کنترل
۰/۰۰۰	۱۰۲	۴/۵۴	۰/۹۲	۴/۴۱	۱۰۳	راهبرد عدم مقابله

میانگین مفهومی طیف نمره (۴) بوده است.

طبق داده‌های جدول ۵ مقدار میانگین راهبردهای مدیریت تعارض بطور کلی بالاتر از میانگین مفهومی است. بنابراین می‌توان گفت میزان استفاده از راهبردهای مدیریت تعارض بالاتر از متوسط می‌باشد. در بین سه نوع راهبرد مدیریت تعارض، بالاترین میزان به راهبرد عدم مقابله (۴/۴۱) و پایین‌ترین آن به راهبرد کنترل (۳/۷۳) اختصاص دارد.

#### سوال پژوهشی ۴: مهارت غالب مهارت‌های ارتباطی مدیران کدام است؟

به منظور بررسی سوال پژوهشی چهارم، با استفاده از روش آماری، فراوانی و آزمون تی تک نمونه-ای نتایج زیر (جدول ۶ و ۷) به دست آمد.

جدول ۶. فراوانی و درصد فراوانی مهارت‌های ارتباطی مدیران

متغیرها	فراوانی	درصد فراوانی
مهارت کلامی	۴۶	٪۴۴/۷
مهارت شنود	۱۰	٪۹/۷
مهارت بازخورد	۴۷	٪۴۵/۶

با توجه به یافته‌های پژوهشی، میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران به شرح ذیل می‌باشد: مهارت کلامی مدیران در حد ۴۴/۷ درصد، مهارت شنود به میزان ۹/۷ درصد و مهارت بازخورد به میزان ۴۵/۶ درصد گزارش می‌گردد. و طبق نتایج، مدیران بیشتر از مهارت بازخورد و از مهارت شنود کم‌تر استفاده کرده‌اند.

جدول ۷. مهارت غالب مهارت‌های ارتباطی مدیران (آزمون t تک نمونه‌ای)

سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	درجه t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیرها
۰/۰۰۰	۱۰۲	۵۵/۷۲	۱۰/۵۷	۶۱/۰۶	۱۰۳	مهارت‌های ارتباطی
۰/۰۰۰	۱۰۲	۴۲/۷۱	۴/۴۴	۲۱/۶۹	۱۰۳	مهارت کلامی
۰/۰۰۰	۱۰۲	۳۲/۵۷	۴/۵۴	۱۷/۵۹	۱۰۳	مهارت شنود
۰/۰۰۰	۱۰۲	۴۸/۸۲	۳/۹۰	۲۱/۷۶	۱۰۳	مهارت بازخورد

میانگین مفهومی طیف، نمره (۳) بوده است.

طبق داده‌های جدول ۷، مقدار میانگین مهارت‌های ارتباطی مدیران بطور کلی بالاتر از میانگین مفهومی است. بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی مدیران بالاتر از متوسط است. در بین سه نوع مهارت ارتباطی مدیران، بالاترین میزان به مهارت بازخورد (۲۱/۷۶) و پایین‌ترین آن به مهارت شنود (۱۷/۵۹) اختصاص دارد.

#### سوال پژوهشی ۵: وضعیت سلامت سازمانی مدارس چگونه است؟

به منظور بررسی سوال پژوهشی پنجم، با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نتایج زیر (جدول ۸) به دست آمد.

**جدول ۸. وضعیت سلامت سازمانی مدارس (آزمون t تک نمونه‌ای)**

سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیرها
۰/۴۰۹	۱۰۲	۰/۸۳	۰/۴۹	۲/۵۴	۱۰۳	سلامت سازمانی مدارس
۰/۰۰۰	۱۰۲	۳/۷۹	۰/۵۰	۲/۶۹	۱۰۳	روحیه
۰/۰۱۸	۱۰۲	۲/۴۱	۰/۵۸	۲/۶۴	۱۰۳	تأکید علمی
۰/۰۰۰	۱۰۲	۵/۵۱	۰/۶۷	۲/۸۶	۱۰۳	رعایت
۰/۰۰۰	۱۰۲	۴/۸۱	۰/۶۶	۲/۸۲	۱۰۳	ساختاردهی
۰/۰۰۲	۱۰۲	-۳/۱۶	۰/۷۴	۲/۲۷	۱۰۳	حمایت منابع
۰/۰۷۴	۱۰۲	-۱/۸۱	۰/۶۵	۲/۳۸	۱۰۳	نفوذ مدیر
۰/۰۰۰	۱۰۲	-۴/۵۸	۰/۶۳	۲/۲۲	۱۰۳	یگانگی نهاد

میانگین مفهومی طیف لیکرت نمره (۲/۵) است.

طبق داده‌های جدول ۸ مقدار میانگین سلامت سازمانی مدارس برابر ۲/۵۴ است. مقدار ۰/۸۳ =  $t_{(۱۰۲)}$  بدست آمده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار نیست ( $p > ۰/۰۰۱$ ). چون میانگین نمونه کمی بالاتر از میانگین مفهومی است بنابراین می‌توان گفت سلامت سازمانی مدارس در حد متوسط است.

**سوال پژوهشی ۶:** سهم راهبردهای مدیریت تعارض در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟

در جداول زیر نتایج آزمون رگرسیون به روش همزمان در پیش‌بینی سلامت سازمانی بر اساس راهبردهای مدیریت تعارض ارائه شده است.

**جدول ۹. نتایج رگرسیون چندگانه پیش‌بینی سلامت سازمانی بر اساس راهبردهای مدیریت تعارض**

الگو	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	F	sig	R	R <sup>2</sup>	adj R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۳۲۹۴/۸۱	۴۴۳۱/۶۰	۳	۱۲/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۰/۲۸	۰/۲۵
باقیمانده	۳۵۰۳۳/۰۶	۳۵۳/۸۷	۹۹					
کل	۴۸۳۲۷/۸۶		۱۰۲					

  

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		t	Sig
	B	SE	Beta	SE		
مقدار ثابت	۱۱۲/۵۷	۲۱/۲۹			۵/۲۹	۰/۰۰۰
راهبرد راه حل‌گرایی	۰/۷۴	۰/۲۴	۰/۳۰	۰/۲۴	۳/۰۳	۰/۰۰۳
راهبرد کنترل	-۰/۰۰۲	۰/۲۸	-۰/۰۰۱	۰/۲۸	-۰/۰۰۸	۰/۹۹۳
راهبرد عدم مقابله	-۰/۶۸	۰/۱۸	-۰/۳۵	۰/۱۸	-۳/۷۸	۰/۰۰۰

متغیرهای پیش‌بین: مقدار ثابت، راهبرد راه حل‌گرایی، راهبرد عدم مقابله، راهبرد کنترل  
متغیر ملاک: سلامت سازمانی

چنانچه در جداول بالا مشاهده می شود،  $F_{(3, 99)} = 12/52$  در سطح اطمینان  $P < 0/001$  معنی دار است. که سهم راهبرد راه حل گرای (  $\beta = 0/30$  ) و راهبرد عدم مقابله (  $\beta = -0/35$  ) در تبیین واریانس سلامت سازمانی مدارس است. اما راهبرد کنترل توان پیش بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است. و بطور کلی ۲۸٪ واریانس سلامت سازمانی مدارس را راهبردهای مدیریت تعارض پیش بینی می نماید.

**سوال پژوهشی ۷:** سهم مهارت های ارتباطی مدیران در پیش بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟

در جداول زیر نتایج آزمون رگرسیون به روش همزمان در پیش بینی سلامت سازمانی بر اساس مهارت های ارتباطی مدیران ارائه شده است.

جدول ۱۰. نتایج رگرسیون چندگانه پیش بینی سلامت سازمانی بر اساس مهارت های ارتباطی مدیران

الگو	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	F	sig	R	R <sup>2</sup>	adj R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۰۳۹۲/۸۸	۳۴۶۴/۳۰	۳	۹/۰۴	۰/۰۰۰	۰/۴۶	۰/۲۲	۰/۱۹
باقیمانده	۳۷۹۳۴/۹۸	۳۸۳/۱۸	۹۹					
کل	۴۸۳۲۷/۸۶		۱۰۲					

  

متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		t	Sig
	B	SE	Beta			
مقدار ثابت	۶۴/۶۲	۱۱/۶۸			۵/۵۳	۰/۰۰۰
مهارت کلامی	۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۱۳		۱/۱۲	۰/۲۶۶
مهارت شنود	۱/۸۶	۰/۴۹	۰/۳۹		۳/۸۰	۰/۰۰۰
مهارت بازخورد	۰/۱۲	۰/۶۷	۰/۰۲		۰/۱۷	۰/۹۸۶

متغیرهای پیش بین: مقدار ثابت، مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد  
متغیر ملاک: سلامت سازمانی

چنانچه در جداول بالا مشاهده می شود،  $F_{(3, 99)} = 9/04$  در سطح اطمینان  $P < 0/001$  معنی دار است. که سهم مهارت شنود (  $\beta = 0/39$  ) در تبیین واریانس سلامت سازمانی مدارس است. اما مهارت کلامی و مهارت بازخورد توان پیش بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است. و بطور کلی ۲۲٪ واریانس سلامت سازمانی مدارس را مهارت های ارتباطی مدیران پیش بینی می نماید.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه می باشد. با توجه به یافته های حاصل از این پژوهش،

در پاسخ به سوال پژوهشی یک مبنی بر اینکه، آیا بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد؟ نتایج پژوهش نشان داد که، بین راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد راه حل‌گرایی و راهبرد عدم مقابله با سلامت سازمانی مدارس همبستگی منفی معنی‌داری وجود دارد. اما بین راهبرد کنترل با سلامت سازمانی مدارس همبستگی مشاهده نشد. این یافته، با یافته‌های زارع و کرامتی (۱۳۸۴) ناهمسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیرانی که از راهبرد عدم مقابله در مدیریت سازمان استفاده می‌کنند باعث کاهش سلامت سازمانی مدارس می‌گردند. و بکارگیری راهبرد کنترل تأثیری در افزایش یا کاهش سلامت سازمانی مدارس ندارند. به نظر می‌رسد مدیریت تعارض به شیوه‌ی راهبرد راه حل‌گرایی می‌تواند سلامت سازمانی مدارس را افزایش دهد اما در این یافته برعکس فرضیات محقق نتیجه حاصل شده است.

در پاسخ به سوال پژوهشی دو مبنی بر اینکه، آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد؟ نتایج پژوهش نشان داد که، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد با سلامت سازمانی مدارس همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. این یافته، با یافته‌های (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳؛ حسینی نسب و مصطفی پور، ۱۳۹۱؛ رجیبیان، ۲۰۱۲) همسو می‌باشد. در واقع می‌توان گفت مدیرانی که در ارتباطات خود با کارکنان یا معلمان، مهارت‌های ارتباطی مناسبی را بکار می‌گیرند سلامت سازمانی مدارس نیز افزایش می‌یابد.

در پاسخ به سوال پژوهشی سه مبنی بر اینکه، راهبرد غالب مدیریت تعارض کدام است؟ با توجه به یافته‌های پژوهشی، میزان راهبردهای مدیریت تعارض بدین شرح می‌باشد: راهبرد راه حل‌گرایی مدیران در حد ۳۳/۱٪، راهبرد کنترل به میزان ۱۸/۴٪ و راهبرد عدم مقابله به میزان ۴۸/۵٪ گزارش می‌گردد. این یافته می‌تواند بدین معنا باشد که مدیران آموزشی بیشتر راهبرد عدم مقابله را بر سایر راهبردها ترجیح داده‌اند. در بررسی راهبردهای مدیریت تعارض بطور کلی این نتیجه بدست آمد که: میانگین راهبردهای مدیریت تعارض بالاتر از میانگین مفهومی است. بنابراین می‌توان گفت میزان استفاده مدیران از راهبردهای مدیریت تعارض بالاتر از متوسط است. این یافته با یافته‌های توابی، اکبری و عرب (۱۳۸۷) در راهبرد عدم مقابله (۴۹/۷٪) همسو، اما با راهبرد راه حل‌گرایی (۵/۷٪) و راهبرد کنترل (۴۴/۶٪) ناهمسو می‌باشد.

در پاسخ به سوال پژوهشی چهار مبنی بر اینکه، مهارت غالب مهارت‌های ارتباطی مدیران کدام است؟ با توجه به یافته‌های پژوهشی، میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران بدین شرح می‌باشد: مهارت کلامی مدیران در حد ۴۴/۷ درصد، مهارت شنود به میزان ۹/۷ درصد و مهارت بازخورد به میزان ۴۵/۶ درصد گزارش می‌گردد. در بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران بطور کلی این نتیجه بدست آمد که: میانگین مهارت‌های ارتباطی مدیران بالاتر از میانگین مفهومی است. بنابراین می‌توان - گفت مهارت‌های ارتباطی مدیران بالاتر از متوسط می‌باشد. این یافته با یافته‌های علیزاده (۱۳۸۷)، به نقل از حسینی نسب و مصطفی پور، (۱۳۹۱)، آهنگیان و منیدری (۱۳۸۳) که مدیران دانشگاه دارای مهارت‌های بالاتر از متوسط در زمینه‌های ارتباطی هستند. باقیانی مقدم، ممیزی و رحیم دل (۱۳۹۱) که مدیران از سطح مهارت‌های ارتباطی متوسطی برخوردار بودند. کشتکاران، حیدری و باستانی (۱۳۹۰) که در مهارت ارتباطی مدیران، مهارت کلامی مدیر خوب و مهارت گوش دادن مؤثر و بازخوردش را متوسط ارزیابی کرده‌اند و همچنین نشان داد که با بالا رفتن سن و سابقه کاری کارمندان مهارت بازخورد مدیر پایین‌تر ارزیابی شد. طاهری زاده، سلیمی و صالحی زاده (۱۳۹۰) که مهارت ارتباطی اساتید در مهارت کلامی و بازخورد خوب، ولی مهارت شنود مساعد ارزیابی نشده است همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت افراد بر اساس ارتباطات خوب می‌توانند به اهداف خود در محیط کاری و... دست یابند و استفاده از هر سه مهارت ارتباطی ضروری به نظر می‌رسد اما در اینجا مهارت کلامی و مهارت بازخورد برای مدیران دارای اهمیت بوده اما بکارگیری مهارت شنود چندان مورد توجه نبوده است.

در پاسخ به سوال پژوهشی پنج مبنی بر اینکه، وضعیت سلامت سازمانی مدارس چگونه است؟ در بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس این نتیجه بدست آمد که: میانگین سلامت سازمانی مدارس کمی بالاتر از میانگین مفهومی است. بنابراین می‌توان گفت سلامت سازمانی مدارس در حد متوسط است. این یافته با یافته‌های کورکماز (۲۰۰۶) که سلامت سازمانی مدارس از دیدگاه معلمان در ترکیه مساعد و مثبت و بالاتر از متوسط ارزیابی شده است. نصیری ولیک نی و همکاران (۱۳۹۱) بطور کلی می‌توان گفت ابعاد هفت گانه سلامت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های غرب کشور بالاتر از سطح متوسط است. سلیمانی (۱۳۸۹) که سلامت سازمانی مدارس شهرهای استان تهران از سلامت سازمانی بالایی برخوردارند. حسینی نسب و مصطفی پور



(۱۳۹۱) که میزان سلامت سازمانی مدارس از دیدگاه دبیران ۶۳٪ است. آهنچیان و منیدری (۱۳۸۳) که دانشکده‌ها از سلامت سازمانی بالاتر از متوسط برخوردارند همسو می‌باشد. اما با یافته‌های عزیززی مقدم (۱۳۸۵) و حمیدی، نصری و محمدی (۱۳۸۸) که سلامت سازمان مدارس مقدار اندکی پایین‌تر از سطح متوسط است ناهمسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت علی‌رغم اینکه سلامت سازمانی مدارس در حد متوسط است باید مدیران آموزشی به فکر بالابردن سلامت سازمانی مدارس باشند برای دستیابی به این اهداف باید موانع‌های موجود را شناسایی نمود.

در پاسخ به سوال پژوهشی شش مبنی بر اینکه، سهم راهبردهای مدیریت تعارض در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟ نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت تعارض با اطمینان ۹۹ درصد به گونه‌ی معنی‌داری، ۲۸ درصد واریانس سلامت سازمانی مدارس را تبیین می‌نماید. که سهم راهبرد راه حل‌گرایی ( $\beta = ۰/۳۰$ ) و راهبرد عدم مقابله ( $\beta = -۰/۳۵$ ) در تبیین واریانس سلامت سازمانی مدارس در سطح اطمینان  $p < ۰/۰۰۱$  معنی‌دار است. اما راهبرد کنترل توان پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است. این یافته با یافته‌ی زارع و کرامتی (۱۳۸۴) که مداری که مدیران آن‌ها از استراتژی‌های راه حل‌گرایی در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند دارای سلامت سازمانی بسیار بالایی هستند همسو بوده و مدیرانی که مدارس آن‌ها از استراتژی کنترل در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند دارای سلامت سازمانی متوسطی هستند ناهمسو می‌باشد. همچنین، رثوادم و ایسنبرگر (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که پیاده‌سازی مدیریت تعارض به نحو شایسته (با استفاده از سبک همکاری) منجر به نتایج مطلوب در کارکنان (رضایت‌کاری، خلق و خوی مثبت) و سازمان (تعهد مثبت، عملکرد مثبت) شده که نهایتاً اجرای موثر استراتژی در سازمان را به دنبال دارد. این یافته بدان معناست که ۲۸ درصد سلامت سازمانی مدارس تحت تأثیر راهبردهای مدیریت تعارض می‌باشد که در این راستا راهبرد راه حل‌گرایی بیشترین تأثیر را در سلامت سازمانی مدارس دارند.

در پاسخ به سوال پژوهشی هفتم مبنی بر اینکه، سهم مهارت‌های ارتباطی مدیران در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس متوسطه چقدر است؟ نتایج پژوهش نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مدیران با اطمینان ۹۹ درصد به گونه‌ی معنی‌داری، ۲۲ درصد واریانس سلامت سازمانی مدارس را تبیین می‌نماید. که سهم مهارت شنود ( $\beta = ۰/۳۹$ ) در تبیین واریانس سلامت سازمانی مدارس در

سطح اطمینان  $p < 0/001$  معنی‌دار است. اما مهارت کلامی و مهارت بازخورد توان پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است. این یافته با نتایج پژوهش حسینی نسب و مصطفی پور (۱۳۹۱) که مهارت شنود بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی سلامت سازمانی میان ۷۱٪ دارد همسو می‌باشد. این یافته بدان معناست که ۲۲ درصد سلامت سازمانی مدارس تحت تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌باشد که در این راستا مهارت شنود بیشترین تأثیر را در سلامت سازمانی مدارس دارند.

### منابع

- آهنچیان، محمد رضا؛ منیدری، رمضانعلی (۱۳۸۳). رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. **پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی**، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۶۰-۴۱.
- اسگندری، غلامرضا؛ اسگندری، کریم؛ بیگ‌زاد، جعفر؛ کردبچه، شیما (۱۳۹۱). تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی. **فراسوی مدیریت**، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۲۸-۱۰۵.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). **مدیریت تعارض**. دانشگاه امام حسین (ع)، تهران: موسسه چاپ و انتشارات.
- باقیانی مقدم، محمد حسین؛ ممیزی، مهدیه؛ رحیم دل، طاهره (۱۳۹۱). مهارت‌های ارتباطی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، دوره ۱۲، شماره ۶، صص ۴۵۷-۴۴۸.
- ترابی، امین؛ اکبری، فیض‌الله؛ عرب، محمد (۱۳۸۷). راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان. **مجله پژوهشی حکیم**، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۵۸-۵۴.
- جاهد، حسینعلی (۱۳۸۴). سلامت سازمانی. **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۵۹، صص ۲۹-۱۶.
- حسینی نسب، داود؛ مصطفی پور، کبری (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس آباد در سال تحصیلی ۸۹-۹۰. **فصلنامه علوم تربیتی**، شماره ۱۹، صص ۴۰-۲۷.
- حیدری، زهرا؛ عسکریان، مصطفی؛ دوایی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران. **فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی**، شماره ۳، صص ۷۴-۶۵.

حمیدی، فریده؛ نصری، صادق؛ محمدی، بهرام (۱۳۸۸). بررسی میزان سلامت سازمانی در مدارس دخترانه و پسرانه دوره متوسطه استان کردستان از دیدگاه دبیران. **فصلنامه فرهنگی - دفاعی زنان و خانواده**، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۶۵-۷۸.

رئیزی، پوران؛ کلهر، روح الله؛ ازمل، محمد (۱۳۸۸). همبستگی هوش هیجانی با مهارتهای ارتباطی مدیران بیمارستانهای آموزشی قزوین. **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین**، دوره ۱۳، شماره ۴.

زارع، زهرا؛ کرامتی، محمد رضا (۱۳۸۴). رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستانهای شیروان. **فصلنامه پژوهشهای تربیتی دانشگاه آزاد واحد بجنورد**، شماره ۳.

سلیمانی، نادر (۱۳۸۹). بررسی میزان سلامت سازمانی مدارس شهرستانهای استان تهران بر اساس الگوی هوی و فیلدمن. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، شماره ۴، صص ۲۳-۴۴.

شومهورن، جان آر؛ هانت، جیمز جی دان؛ ازبورن، ریچارد (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی**. مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی سبحان الهی، محمد علی بابایی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.

- طاهری زاده، زینب؛ سلیمی، قربانعلی؛ صالحی، سعید (۱۳۹۰). رابطه مهارت‌های ارتباطی اساتید دانشگاه با مهارت تدریس آنان از دیدگاه دانشجویان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، سال پنجم، شماره ۲، صص ۹۵-۱۱۶.

عزیزی مقدم، ابوبکر (۱۳۸۵). **بررسی رابطه‌ی کانون کنترل مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان مهاباد**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه.

علاقه بند، علی (۱۳۷۸). سلامت سازمانی مدرسه. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، شماره ۲۱.

فیاضی، مرجان (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن. **پژوهش نامه مدیریت تحول**، شماره ۲، صص ۹۱-۱۱۰.

قربانی، محمود (۱۳۷۹). **مدیریت تعارض و اثربخشی در سازمان‌ها**. تهران: انتشارات پژوهش توس. قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود؛ عارفی، محبوبه؛ خاتمی، حمید (۱۳۹۱). ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی. **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۳-۳۰.

کشتکاران، علی؛ حیدری، علیرضا؛ باستانی، پیوند (۱۳۹۰). مطالعه مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. **مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)**، دوره ۵، شماره ۴، صص ۴۸ - ۴۱.

میرکمالی، میرمحمد (۱۳۷۸). **رهبری و مدیریت آموزشی**. چاپ پنجم، تهران: نشر سیطرون.  
 نصیری ولیک‌نبی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس؛ عمادی، سیدرسول؛ کریمی، ایمان (۱۳۹۱). رابطه بین سلامت سازمانی دانشگاه‌های غرب کشور با سلامت روانی کارکنان آن‌ها. **فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی**، دوره ۸، شماره ۳، صص ۱۲۷ - ۱۵۱.

- Aland Islands Peac Institute. (2002). **Conflict mangement**. Available fromworkld wide web:<http://www.peace.aland.ficonflict.html>.
- Barton, G.R. ; Stacey, P.C. & Fortnum, H.M. (2006). Hearing impaired children in the UK I: Auditory Performance, communication skills, educational achievements, quality of life, and cochlear implantation. **Ear and Hearing**, 27, 161 – 186.
- Chye Koh, H. & H.Y. Boo, E. (2001). The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. **Journal of Business Ethics**, 29, 309–324.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). **Educational administration: Theory, research, and practice**. 7th edition. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. ; Tarter, C. J. & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. **Educational Administration Quarterly**, 26(3), 260-279.
- Hoy, W. K. ; Tarter, C. J. & Kottkamp, R. (1991). **Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate**. Newbury Park, CA: Sage.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. **Educational Research Quarterly Journal**, 1, 14 - 36.
- Lynden , A. Julie. & Klingle, William. (2000). Supervising organizational health. **Supervision journal**, pp: 3 – 5.
- Robins, S. P. (2010). **Organizational Behavior**. Boston: Prentice Hall Publications. 14th edition.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2005). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, 187 (4), 697-714.
- Rajabian, Ehsan (2012). Relationship among communication skills of managers and Organizational health (case study: middle and secondary schools of the city chenaran). **Interdisciplnary journal of contemporary research in business**, 4 (2), 668 – 675.

- Sarason, S. (1996). Re-visiting the Culture of the School and the Problem of Change. New York: TeachersCollege Press.
- Schermerhorn, J. R. ; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1998). **Basic organizational behavior**. New York: Wiley.
- Toomey, Stella ting. (2002). **Intercultural11.conflict management**. Available fromworld wide web:<http://www.personal.anderson.ucla.edu>
- USDA organization. (2002). **Under-12. standing conflict management and ADA**. Available from world wide web: <http://www.usda.gov/cprc/understand.html>.
- Woodman, Richard. W. ; Hellrigel, Don14. (1995). **Organizational behavior**. New-York: West Publishing Company.

