



An Investigation of the Level of Interpersonal and Occupational Conflicts and Strategies for Conflict Resolution and Management: A Case Study of Teachers in Sanandaj

Aynaz Qaderi¹, Naser Shirbagi²

1- MA of Educational Management, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

2- Professor of Educational Management Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Article info	Abstract
Article type: Research Article Received: 2025/10/12 Accepted: 2025/11/26 pp: 74- 92 Keywords: Interpersonal Conflicts, Occupational Conflicts, Conflict Resolution and Management Strategies, Teachers.	Objective: This study examines the level of occupational and interpersonal conflicts among teachers and the strategies employed to resolve and manage them in primary schools. Methodology: The research utilized a descriptive-correlational method with an applied purpose. The statistical population included teachers from districts 1 and 2 in Sanandaj, from which 305 individuals were randomly selected as the sample based on the Morgan table. Data collection instruments included three standardized questionnaires on occupational conflict, conflict resolution, and organizational communication conflict management. Results: Findings revealed that teachers perceive the level of occupational conflicts in schools as generally high. Additionally, teachers employ methods such as dialogue, negotiation, and communication management to address these conflicts. These results align with previous studies, including those by Kellogg (2024), Outko (2018), Be-Afarin (2022), and Grant (2019). Furthermore, the findings emphasize that effective conflict management can improve the work environment, reduce tensions, and enhance job satisfaction among teachers. Conclusion: This study provides a comprehensive insight into occupational conflicts and effective management strategies, serving as a valuable resource for educational managers and policymakers to improve the quality of educational environments.



Citation: Qaderi, A., & Shirbagi, N. (2025). An Investigation of the Level of Interpersonal and Occupational Conflicts and Strategies for Conflict Resolution and Management: A Case Study of Teachers in Sanandaj. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 74-92.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56651.1029>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.6.4>



رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی



دانشگاه ارومیه

بررسی سطح تعارضات بین فردی و شغلی و شیوه حل و مدیریت تعارض: مطالعه موردی معلمان

شهر سنج

آیناز قادری^۱؛ ناصر شیربگی^۲

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران
۲- استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر به بررسی سطح تعارضات شغلی و بین فردی معلمان و شیوه های حل و مدیریت آن در میان معلمان ابتدایی شهر سنندج می پردازد.
دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰	روش تحقیق: این مطالعه با روش توصیفی از نوع همبستگی و با هدف کاربردی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان ناحیه ۱ و ۲ شهر سنندج بود که بر اساس جدول مورگان، ۳۰۵ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها شامل سه پرسشنامه استاندارد تضاد شغلی، حل تضاد و مدیریت تضاد ارتباط سازمانی بود.
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۵	یافته ها: یافته ها نشان داد که معلمان معتقدند سطح تعارضات شغلی در محیط مدرسه به طور میانگین بالا است. همچنین، معلمان برای حل تعارضات، از روش هایی مانند گفتگو، مذاکره و مدیریت ارتباطات بهره می گیرند. علاوه بر این، نتایج تأکید کرد که مدیریت تعارض به درستی می تواند به بهبود محیط کاری، کاهش تنش ها و افزایش رضایت شغلی معلمان منجر شود.
صص: ۷۴-۹۲	نتیجه گیری: این پژوهش با ارائه بینشی جامع در مورد تعارضات شغلی و راهکارهای مؤثر مدیریت آن، می تواند به عنوان مرجعی برای مدیران و سیاست گذاران آموزشی در جهت ارتقای کیفیت محیط های آموزشی استفاده شود.
واژگان کلیدی: تعارضات بین فردی، تعارضات شغلی، شیوه های حل و مدیریت تعارض، معلمان، آموزش و پرورش.	

استناد: قادری، آیناز؛ و شیربگی، ناصر. (۱۴۰۴). بررسی سطح تعارضات بین فردی و شغلی و شیوه حل و مدیریت تعارض: مطالعه موردی معلمان شهر سنندج. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۷۴-۹۲.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

© نویسندگان



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56651.1029>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.6.4>



مقدمه

تعارضات بین فردی و شغلی در محیط‌های کاری به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، از جمله چالش‌های مهمی هستند که می‌توانند تأثیرات عمیقی بر عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات ارائه‌شده داشته باشند. در مدارس، معلمان به‌عنوان اصلی‌ترین عناصر اجرایی آموزش، به‌طور مداوم با تعارضات مختلفی مواجه می‌شوند که می‌تواند بر کیفیت آموزش و روابط کاری آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. این تعارضات ممکن است ناشی از اختلاف در نقش‌ها، وظایف شغلی، یا تفاوت در نگرش‌ها و ارزش‌های فردی باشد. نحوه حل و مدیریت این تعارضات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا می‌تواند به کاهش تنش‌ها، افزایش رضایت شغلی و بهبود محیط کاری منجر شود (Nistron et al., 2020).

وجود افراد گوناگون با ویژگی‌ها، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و نگرش‌های گوناگون باعث تعارض اجتناب‌ناپذیری در سازمان‌ها شده است. امروزه وجود ساختارهای سازمانی و دستگاه‌های مدیریتی سفت‌وسخت و انعطاف‌ناپذیر در سازمان‌ها، آن‌ها را مستعد انواع تنش‌ها، تعارض‌ها و ناهماهنگی‌ها کرده است. این ناهمسانی‌ها به اشکال گوناگونی مانند رقابت، مخالفت، تعارض و درگیری در میان افراد و گروه‌ها بروز پیدا می‌کند. اگرچه بسیاری وجود تعارض، تضاد و تفاوت را یک پدیده منفی می‌دانند، اما واپایش ژرف‌نگر و واریسی درست بر تعارض می‌تواند تعارض را به یک پدیده سازنده و مثبت تبدیل کند (Bian and Qian, 2019).

موضوع اصلی دانش رفتارشناسی نوین تعارض این است که با روش‌های تشخیص و مدیریت موجود، نه‌تنها می‌توان آسیب‌های تعارض را کاهش داد، بلکه می‌توان آن را به‌طور کارآمد حل کرد. تعارض در تمام تجربیات انسانی نفوذ می‌کند و حتی می‌تواند در درون فرد رخ دهد که به آن تعارض درونی می‌گویند که نمونه‌ای از گرایش به اجتناب از تعارض است که هنگامی طبیعی است که فرد بخواهد به دنبال آن باشد. دو هدف ناسازگار دستگیر شدند. این اغلب منجر به احساس استرس و ناراحتی روانی می‌شود که در رفتار نمایان می‌شود. البته تعارض از تجربیات اجتماعی گوناگون میان افراد، میان گروه‌ها و میان جوامع و فرهنگ‌ها نیز ناشی می‌شود. همچنین ممکن است میان افراد یا نهادهای اجتماعی تعارض رخ دهد. به این نوع تعارض، تعارض بین‌گروهی نیز گفته می‌شود، تعارض می‌تواند بین دو یا چند فرد و واحد اجتماعی رخ دهد. به عبارت دیگر به این نوع تعارض، تعارض درون‌گروهی گفته می‌شود (Kundi et al., 2021).

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

مبانی نظری

در نظریه‌های سنتی مدیریت، وجود تعارض در یک سازمان به معنای نابودی سازمان، ناتوانی مدیریت در برنامه‌ریزی خوب و عدم مدیریت خوب در نظر گرفته می‌شود. از دیدگاه مکتب روابط انسانی، تعارض یک رویداد منفی ویژه در سازمان است که باعث شکست در ایجاد و گسترش هنجارهای گروهی می‌شود؛ بنابراین، نظریه مدیریت سنتی باهدف ایجاد سازمانی زیبا، روان و شیک با ویژگی‌هایی مانند همبستگی، هماهنگی، کارایی و واپایش است. اگرچه پیروان مکتب روابط انسانی ممکن است گروه‌های کاری هماهنگ و رضایت‌بخش را انگیزه دستیابی به سازمان‌دهی بهینه بدانند، اما پیروان مکتب باستانی مدیریت بر این باورند که این امر ناشی از استفاده از مدیریت و ساختار برای انجام این کار است. هر دو گروه موافق‌اند که درگیری مخرب است و باید از آن دوری، پرهیز کرد. واژه تعارض تعاریف متفاوتی دارد، اما اکثر این تعاریف ویژگی‌های مشابهی دارند. یک تعارض باید از دیدگاه طرف‌های درگیر در آن تحلیل شود. وجود تعارض بستگی به نوع «فکر» و «تفکر» ما دارد و این یکی از جنبه‌های کلی تعریف کلمه «تعارض» است. برخی از تعاریف رایج این واژه دربرگیرنده تعارض، کمبود یا اختلال و حضور دو یا چند نفر، گروه یا سازمان با اهداف یا منابع متضاد است. پدیده تعارض بیانگر اراده برای رسیدن به یک هدف است. موضوع دیگر مرتبط با پدیده تعارض این است که تعارض، صرف‌نظر از پنهان یا آشکار بودن آن، یک عمل خودخواسته است (Robbins, 2018).

باین‌حال تعریف سودمندی از عناصر اصلی تعارض سازمانی ارائه کردند (Bonham and Paul, 1987). رابطه افراد وابسته به هم که اهدافی با منافع و ارزش‌های متضاد دارند و طرف مقابل را مانعی بالقوه برای دستیابی به آن اهداف می‌دانند. این تعریف به سه ویژگی مشترک اشاره می‌کند که آن‌ها را به اهداف نابجایی برای بیشتر تعاریف تعارض تبدیل می‌کند. تعارض ممکن است به دلیل ارزش‌های دیگر نیز رخ دهد. به‌عنوان مثال، در سازمان‌های یکپارچه و یادگیرنده، فرهنگ سازمان یادگیرنده باید بر پایه ارزش‌های

گوناگونی نسبت به فرهنگ سازمان یادگیرنده باشد. مکاتب گوناگون دیدگاه‌های درباره این مناقشه دارند سه ایده اصلی در این زمینه وجود دارد: الف) نظریه متعارف: نظریه سنتی معتقد است که چالش بد است چالش بار منفی دارد و مترادف واژه‌های شورش، مرگ، ویرانی و پوچی است، بنابراین بار منفی آن افزایش می‌یابد. ب) رویکرد روابط انسانی: این رویکرد باور دارد که تعارض یک پدیده طبیعی در گروه‌ها و سازمان‌ها است. از آنجایی که تعارض امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است، کارشناسان این مکتب پذیرفتن وجود آن را پیشنهاد می‌کنند پیروان این بینش معتقدند که تعارض را نمی‌توان از بین برد و موقعیت‌های فراوانی وجود دارد که در آن تعارض به نفع گروه مجهز است و کارکرد آن را بهبود می‌بخشد. درواقع تعارض یک نیروی بالقوه است که می‌تواند به نیروی مثبت تبدیل شود و عملکرد را بهبود بخشد. ج) دیدگاه بین‌فردی: این دیدگاه باور دارد که وجود تعارض عنصر بالارزشی است و نقش عمده‌ای در عملکرد و موفقیت گروه مجهز دارد. نگرانی این است که ماهیت تعارض رهبران گروه مجهز را مجبور می‌کند سطح معینی از تعارض را حفظ کنند که باعث می‌شود گروه مجهز پویا، فعال، خلاق و انتقادی باشد (Robbins, 2018).

اگرچه با در نظر گرفتن لذت کوچک، پیامدهای اخلاقی تعارض در آموزش منفی است. عدم حل تعارضات می‌تواند چنین فضایی را ایجاد کند که در آن چانه‌زنی گروهی حاکم شود. تشدید شرایط درگیری، روند افزایشی شکست اجباری، تأثیر بر چگونگی سازمان، منجر به تخریب گروهی و کاهش تندرستی سازمان متعارض می‌گردد. وگرنه مدیریت خوب و کارآمد تضاد مشکلی است که با تقویت همکاری و همبستگی در حیات سازمان قابل حل است که می‌تواند به‌مرورزمان به نتایج کارسازی منجر شود و سلامت سازمان را حفظ کند که در اینجا می‌توان بر آن تأکید کرد. خود تعارض نه خوب است و نه بد؛ اما خنثی است و تأثیر آن بر جامعه و رفتار انسان تا اندازه زیادی به شیوه برخورد با آن بستگی دارد (Hirsch, 2020).

تعارض سازنده می‌تواند افراد را به شناسایی مسائلی که نیاز به توجه دارند و شروع به جستجوی راه‌حل‌های عملی کند سوق دهد. تعارض مخرب به تعارضات یا تعاملات میان گروه‌ها اطلاق می‌شود که به سازمان آسیب می‌رساند یا سازمان را از دستیابی به اهدافش باز می‌دارد. رهبران باید همواره کوشش کنند تعارضات مخرب را در سازمان از بین ببرند، تعارضات مفید گاهی می‌توانند به درگیری‌های مخرب تبدیل شوند. در بسیاری از موارد، دانستن اینکه دقیقاً چه زمانی یک درگیری سازنده شاید به یک درگیری مخرب تبدیل شود، دشوار و گاهی نشدنی است. سطح درگیری و درگیری می‌تواند به انگیزه گروه مجهز برای رسیدن به اهداف گروه مجهز منجر شود، می‌تواند برای گروه دیگر بسیار دردناک و مخرب باشد. تعادل تنش و درگیری ممکن است به هم مرتبط باشد. درواقع پیامدهای اخلاقی تعارض دانش منفی است، حتی اگر سطح رضایت پایینی را فرض کنیم. تعارض سازنده می‌تواند به شناسایی موضوعاتی که نیاز به توجه دارند و جستجوی راه‌حل‌های کارآمد منجر شود (Ho & Yeung, 2021).

پنج رویکرد متفاوت وجود دارد که توضیح می‌دهد مردم از چه چیزی برای حل تعارض در مذاکرات استفاده می‌کنند. الف) رویکرد غالب: علی‌رغم مشکلات احتمالی مرتبط با به‌کارگیری از رویکرد غالب به‌عنوان ابزار حل تعارض، این رویکرد می‌تواند در برخی موارد بسیار مناسب باشد، به‌ویژه در مواقعی که باید با سرعت و قاطعیت، اختلافات را به‌سرعت حل کرد. بالارزش است، پس نادیده گرفتن می‌تواند در بسیاری از موارد یک ابزار حل اختلاف مؤثر باشد. غلبه بر برخی مشکلات بالارزش و هنگام انجام اقدامات غیرعادی مانند اخراج کارمندان، کاربست یک برنامه جدید، یا اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های عادی بهترین رویکرد است. ب) رویکرد عبور: از بسیاری جهات، «گذر» نقطه مقابل غلبه است. در رویکرد انتقالی به دنبال برآوردن خواسته‌های گروه مقابل است و به خواسته‌های خود حداقل توجه دارد. تسلیم‌شدن شاید به شکل کاپیتولاسیون باشد، اما این رویکرد زمانی که گروه‌ها در تضاد هستند بسیار سودمند است. به‌عنوان مثال، مسائلی که گروه‌ها را گرد هم می‌آورد ممکن است برای هر دو گروه به یک اندازه بالارزش نباشد. اگر مشکل برای یک گروه بسیار بحرانی و برای گروه دیگر ارزش چندانی ندارد، گروه دیگر سعی می‌کند از خودگذشتگی نشان دهد تا هزینه گروه دیگر را کاهش دهد تا به خواسته خود و در نتیجه رابطه همکاری دست یابد. بیشتر با آن‌ها انجام دهید. هنگامی که یک موضوع برای گروه حیاتی است، انتقال نیز می‌تواند اعتباری را فراهم کند که می‌تواند در موقعیت‌های درگیری بعدی مورد استفاده قرار گیرد. نکته آخر اینکه اگرچه حفظ آرامش و برهم‌نخوردن تعادل بسیار بالارزش است، ولی تمرکز به‌عنوان راه‌حل بر روی خواسته‌های گروه مقابل بالارزش‌تر است (Al-Ghazali & Afsar, 2021).

ج) رویکرد حل مسئله: در نظریه، این رویکرد شاید بهترین رویکرد برای حل تعارض باشد، آنگاه به‌کارگیری مؤثر این رویکرد بسیار دشوار خواهد بود. این رویکرد که گاهی رویکرد مشارکتی یا ائتلافی نامیده می‌شود، با تمرکز بر منافع هر دو گروه، هدف آن حل

تعارض است. پیش‌نیاز موفقیت رویکرد حل مسئله این است که هر دو گروه مایل به همکاری با یکدیگر برای رسیدن به راه‌حلی باشند که به نگرانی‌ها و نیازهای آن‌ها رسیدگی کند. با این رویکرد، بزرگ‌ترین مانعی که باید بر آن غلبه کرد، ذهنیت است. کاستی‌ها معمولاً بخشی از شخصیت گروه‌های درگیر در منازعه است. اگر گروه‌های درگیر در تعارض این نوع اندیشه را از خود نشان دهند، رویکرد حل مسئله بعید است که موفق باشد. مزایای بالقوه به‌کارگیری از رویکرد حل مسئله قابل توجه است. هنگامی که طرفین صادقانه با یکدیگر همکاری می‌کنند، پیامدهایی مانند دریافت، آزمون، دانش و دیدگاهی که منجر به راه‌حل‌های بهتر در مقایسه با روش‌های دیگر می‌شود. علاوه بر این، از آنجاکه هر دو گروه می‌خواستند چالش را حل کنند، تعهد آن‌ها به استفاده کارساز از راه‌حل نیز بالا بود. هرازگاهی حل مسئله با تمرکز بر انگیزه اصلی پشتیبانی می‌شود. هدف برتر چیزی نیست که یک گروه به آن دست یابد و بر منافع هر گروه درگیر در منازعه غالب شود (Almadana et al., 2022).

د) رویکرد اجتناب: آشکار است که می‌توان راهی برای اجتناب از تعارض یافت. ممکن است اجتناب نتواند منافع بلند مدتی برای ما به وجود آورد؛ اما گاه می‌تواند در موقعیت‌های بروز تعارض به راهبرد اثربخش و مناسبی تبدیل شود. در بیشتر موارد از اجتناب به‌عنوان رویکردی موقتی و جایگزین استفاده می‌شود. اگر تعارض یکی از گروه‌ها را آشفته کرده باشد، اجتناب موقت فرصت سردشدن و نگاه مجدد به طرف‌های درگیر می‌دهد. اجتناب همچنین زمان خواسته شده برای کسب اطلاعات بیشتر از سوی یک یا چند گروه به‌منظور دستیابی به یک راه‌حل بلندمدت را تأمین می‌کند. اجتناب ممکن است هنگامی که طرف مقابل در موقعیت بهتری برای حل تعارض است. یا زمانی موضوعات بالارزش‌تری برای توجه دارد مناسب باشد. هرچند موقعیت‌هایی که در آن‌ها می‌توانیم از رویکرد اجتناب به‌عنوان یک راهبرد اثربخش استفاده کنیم محدود است، آنگاه بسیاری افراد وسوسه می‌شوند که به‌صورت مفرط از این راهبرد استفاده کنند؛ باوجود این، اجتناب به‌عنوان یک راه‌حل موقتی مناسب می‌تواند پیشگفتاری سودمند برای به‌کارگیری راهبرد بلندمدت باشد.

ه) رویکرد سازش: سازش یکی از روش‌های قدیمی برای حل تعارض است. در شرایط سازش برنده یا بازنده مشخصی وجود ندارد و احتمالاً راه‌حل پذیرفته‌شده برای دو طرف ایدئال نیست. رویکرد سازش یا به گفته‌ای سازش هنگامی اثربخش خواهد بود که اهدافی که تعقیب می‌شوند؛ مانند پول به‌صورت منصفانه توزیع شده باشند. اگر این امر ممکن نباشد یکی از گروه‌ها باید بعضی از ارزش‌های خود را به‌عنوان امتیاز به‌طرف مقابل واگذار کند. سازش زمانی سودمند خواهد بود که هر دو گروه درگیر در تعارض از قدرت تقریباً برابری برخوردار باشند و هر دو گروه قویاً به اهداف انحصاری متقابل خود پایبند باشند. سازش در موضوعات پیچیده و دشوار می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی موقتی به کار گرفته شود. حل مسئله راه‌حلی مطلوب اما دشوار برای رفع تعارض است. اگر تلاش‌های هر دو گروه برای حل تعارض به‌جایی نرسد آنگاه رویکرد سازش می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد پشتیبان به کار گرفته شود. گاهی اوقات سازش ممکن است با مداخله شخص سوم همراه شود. این‌چنین مداخله‌ای ممکن است از سوی یک جایگاه مدیریتی بالا صورت گیرد اینکه تصمیم گرفته شود تعارض به یک میانجی با داور واگذار شود. سازش در جریان حل تعارض، رویکردی میانه محسوب می‌شود. این رویکرد در مقایسه با رویکرد غلبه کاربرد بیشتر و در مقایسه با رویکرد گذشت، کاربرد کمتری دارد؛ افزون بر این، رویکرد سازش در مقایسه با رویکرد اجتناب توجه مستقیم‌تری به مسئله دارد، اما در مقایسه نسبت به رویکرد حل مسئله از عمق کمتری برخوردار است (Cvenkel, 2020).

یکی از بخش‌های بالارزش فرایند حل تعارض که خیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مذاکره است. مذاکره را درواقع می‌توان فرایندی دانست که در آن دو یا چند طرف تلاش می‌کنند در شرایطی که سطحی از عدم توافق وجود دارد به توافقی قابل قبول برسند. در یک بافت سازمانی، مذاکره ممکن است. ۱) بین دو فرد؛ به‌عنوان نمونه هنگامی که مدیر و زیر دست قصد دارند اطلاعات مربوط به پروژه جدیدی که زیر دست پذیرفته را تکمیل کنند. ۲) در درون یک گروه؛ بیشتر در موقعیت‌های تصمیم‌گیری گروهی ۳) بین گروه‌ها؛ مانند وقتی که بخش خرید و تأمین‌کننده درباره اطلاعات قیمت کیفیت و تحویل بحث می‌کنند. ۴) در فضای اینترنت انجام شود؛ در حال حاضر اینترنت به فضایی تبدیل شده است که خدماتی در رابطه با مذاکره شغلی مشاوره پروژه، قیمت برنامه‌های آموزشی و قیمت محصول تأمین‌کننده ارائه می‌دهد. صرف‌نظر از محیط و طرف‌های درگیر معمولاً مذاکره حداقل چهار عامل دارد: اولاً وجود تفاوت یا تعارض که ممکن است پوشیده یا آشکار باشد. ثانیاً، سطحی از وابستگی میان طرف‌ها وجود داشته باشد. ثالثاً موقعیت باید برای تعامل فرصت‌طلبانه آماده باشد به این معنا که هر یک از طرف‌ها ابزار و تمایل لازم برای تأثیرگذاری بر دیگری

را داشته باشند. سرانجام اینکه امکان سازش وجود داشته باشد. در صورت نبود هر یک از این عناصر گفتگو نمی‌تواند راه‌حل مثبتی به وجود آورد. مذاکره هنگامی موفقیت‌آمیز است که هر دو طرف مذاکره فکر کنند از این راه‌حل منفی حاصل کرده‌اند. اگر شکست بخورند تعارض معمولاً تشدید می‌شود (Deng et al., 2021).

تعارض در سازمان اجتناب‌ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیرضروری نیست، تعارض می‌تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث ائتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود، تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد، استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود اکثر افراد، واژه تعارض را مترادف با تضاد، دعوا، درگیری یا جنگ می‌دانند. با این حال، تعارض بخشی طبیعی و غیرقابل اجتناب از زندگی مدرن است. متأسفانه، به دلیل مدیریت نادرست، تعارض اغلب به دشمنی و ستیزه‌جویی تبدیل می‌شود و به همین دلیل معمولاً به‌عنوان یک پدیده منفی در نظر گرفته می‌شود (صیادزاده، ۱۳۹۸). تعارض به‌عنوان یک وضعیت اجتماعی تعریف می‌شود که در آن دو یا چند نفر بر سر مسائل اساسی سازمان توافق ندارند یا در برابر یکدیگر کمی خصومت نشان می‌دهند. این مفهوم به معنای عدم توافق، مخالفت یا تضاد میان افراد یا گروه‌ها است. برخی صاحب‌نظران تعارض را هر نوع برخورد یا تعامل خصمانه‌ای می‌دانند که منشأ آن می‌تواند منابع محدود، موقعیت اجتماعی، قدرت یا تفاوت در نظام‌های ارزشی باشد. این تعریف تأکید دارد که تعارض فرایندی است که طی آن، تلاش شخص (الف) برای جلوگیری از موفقیت شخص (ب) از طریق ایجاد موانع، باعث ناکامی (ب) در دستیابی به اهداف یا منافعش می‌شود. به‌طور جامع، تعارض را می‌توان فرایندی تعریف کرد که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد منافعش با واکنش یا مخالفت طرف دیگر مواجه شده است. با وجود تعاریف متنوع، چند مفهوم کلیدی در همه آن‌ها مشترک است. نخست این که هر دو طرف باید وجود تعارض را درک کنند. دوم، ادراک افراد نقش مهمی در وجود یا عدم وجود تعارض دارد. اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند، معمولاً توافق می‌شود که تعارضی وجود ندارد. همچنین، تعارض‌های ادراک‌شده ممکن است واقعی نباشند؛ بنابراین، بسیاری از وضعیت‌هایی که به‌عنوان تعارض شناخته می‌شوند، ممکن است واقعاً تعارض‌آمیز نباشند، زیرا افراد درگیر، چنین احساسی ندارند. به همین دلیل، ادراک افراد نقش اساسی در تعریف و شناسایی تعارض دارد (رضائیان، ۱۳۸۷). با پیشرفت علوم رفتاری، این دیدگاه تغییر کرد و مشخص شد که تعارض نتیجه‌ای منطقی و طبیعی از وجود سازمان‌ها است. افراد مختلف در سازمان‌ها با ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی متفاوتی فعالیت می‌کنند که این تفاوت‌ها، تعارض را اجتناب‌ناپذیر می‌سازند. بر این اساس، اختلاف و تفاوت لزوماً مخرب و خطرناک نیستند. مری پارکر فالت از نخستین افرادی بود که تعارض را به‌عنوان مسئله‌ای لزوماً منفی نمی‌دانست و معتقد بود که می‌توان با ایجاد روابط انسانی مناسب، از تعارض برای دستیابی به اهداف سازمان بهره‌برد (میرکمالی، ۱۳۸۳). طرفداران این دیدگاه تعارض را با واژه‌هایی چون؛ سرکشی، تمرد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان‌آور هستند، لذا بایستی از آن‌ها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. در این دیدگاه فرض بر این بود که تعارض بد و زیان‌بار است زیرا تعارض بار منفی داشت و می‌بایستی از آن اجتناب می‌شد. «صاحب‌نظران مدیریت علمی، نظیر تیلور؛ بر این باور بودند که هرگونه تعارض در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل‌وفصل گردد.» (رضائیان، ۱۳۸۷).

نظریه‌پردازان مکتب روابط انسانی تعارض را امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و معتقد هستند که نمی‌توان از ایجاد آن جلوگیری کرد و یا آن را حذف نمود اما می‌توان آن را به حداقل رساند. تعارض در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به‌طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. نوع برخورد با تعارض در دیدگاه مکتب روابط انسانی با روش سنتی حل‌وفصل تعارض منافات دارد. در روش سنتی بر کنترل مدیریتی از بالا به پایین به‌عنوان ابزار ابتدایی برای حل مسئله تعارض تأکید می‌شود درحالی‌که در نظریه رفتاری به مشارکت کارکنان از پایین به بالا در رفع مسئله تعارض اهمیت داده می‌شود. سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه‌تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل

تعارض می‌گویند. بنا بر نگرش نوین، تعارض پدیده زائدی نیست که بتوان آن را قطع و حذف کرد بلکه ریشه آن بنیادی است و می‌بایست ابتدا شناخته و پذیرفته شود سپس در جهت مقابله با آن کوشید. البته در مکتب تعامل منظور این نیست که هر نوع تعارضی و با هر شدتی خوب است بلکه آن دسته از تعارضاتی مورد تأیید است که اهداف گروه و سازمان را تقویت کرده، عملکرد آن را بهبود بخشد. از این رو در سازمان‌هایی که تعارض‌های مداوم و بزرگ وجود دارد می‌تواند عملکرد سازمان را در جهت منفی سوق دهد و حتی ممکن است ادامه حیات مؤسسه را به خطر اندازد. بنابراین، در نظریه تعامل‌گرایان سازمان عاری از تعارض، سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به تغییر قلمداد می‌گردد. تعارض موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید است. بدیهی است در نظر تعامل‌گرایان همه تعارضات سازنده و مفید نمی‌باشند در چنین وضعیتی مدیریت باید درصدد کاهش تعارضات برآید (صیاد زاده، ۱۳۹۸).

دیدگاه تعامل درباره‌ی تعارض بیان می‌دارد که هر نوع تعارضی ناپسند نیست؛ چرا که برخی از تعارض‌ها، هدف گروه را تأیید و تقویت کرده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند؛ لذا این نوع تعارض‌ها به خاطر تأثیر مثبت آن‌ها، به‌عنوان تعارض سازنده نام‌گذاری می‌شوند. از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند؛ بر این اساس این نوع از تعارض‌ها مخرب یا ویرانگر می‌نامند. پنج شیوه مقابله با تعارض برای طرفین درگیر، تحت عنوان رقابت، همکاری، اجتناب، مصالحه و انطباق‌پذیری است. ۱- رقابت: اگر یک نفر درصدد تدوین هدف‌های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیافزاید (بدون این که به آثاری که او بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد توجه نماید)، این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که حالت بردو باخت دارند، به‌وسیله‌ی مقامات رسمی یا نیروهای حاکم صورت می‌گیرد و در بین افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند می‌کوشند تا مسئله را به نفع خود حل‌وفصل کنند؛ بدین منظور آن‌ها از پایگاه قدرت خود استفاده می‌کنند. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده و نقطه‌ضعف آن اغلب، ایجاد آزرده‌گی است. ۲- اجتناب: در این تاکتیک کناره‌گیری و یا جلوگیری از بروز مشکل از جمله راه‌کارهای مؤثر به شمار می‌آیند. سبک اجتناب در مورد حل مسائل جزئی کارساز بوده و در مواقعی است که هزینه‌های مقابله با تعارض، بیش از منافع برطرف کردن آن است؛ اما در زمینه‌ی حل مسائل دشوار و بحرانی، نامناسب به نظر می‌رسد. نقطه‌ی قوت عمده‌ی این سبک صرفه‌جویی در زمان، تحت هر شرایطی است و نقطه‌ی ضعف آن خلق وضعیتی گذراست که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می‌کنند. ۳- مصالحه: سازش یک رویکرد تعاملی است و به‌شدت به تعامل میان افراد نیاز دارد. زمانی که گروه‌ها از قدرت یکسانی برخوردار بوده و با اهداف مخالف روبه‌رو می‌شوند استفاده از این سبک توصیه می‌شود اما استفاده بیش‌ازحد از چنین سبکی عواقب نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت. در این سبک هیچ بازنده‌ای به چشم نمی‌خورد؛ این خود مزیتی بزرگ برای آن به شمار می‌آید، ولی این وضعیت چندان هم پایدار نبوده و دیگر این که می‌تواند از حل مسائل به شیوه‌ای خلاق جلوگیری کند ۴- انطباق‌پذیری: هنگامی که یک‌طرف درصدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می‌کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد؛ به عبارت دیگر یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار کرده تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا مدارا می‌نامند. ۵- همکاری: اگر گروه‌هایی که باهم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی به وجود خواهد آمد و طرفین درصدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود؛ در این راستا همه‌ی راه‌حل‌ها را موردتوجه قرار داده و دیدگاه موافق و مخالف را به صورتی دقیق مشخص می‌کنند تا علت‌ها و اختلاف‌ها به صورتی آشکار نمایان گردند. در نهایت راه‌حل ارائه‌شده به نفع همه‌ی طرف‌ها است (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

پیشینه پژوهشی

گل‌پرور و همکارانش (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان کارکردهای تعارض بین فردی و مدیریت تعارض در پیوند میان استرس و فرسودگی با پرخاشگری انجام دادند. نتایج نشان داد که استرس شغلی با تعارض با همکاران، با تعارض با سرپرست، با فرسودگی هیجانی، با پرخاشگری و با اجتناب و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، با تسلیم‌شدن، با اعمال زور و با اجتناب رابطه معنادار داشتند. بخش دیگر نتایج نشان داد که در تسلیم‌شدن بالا، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، در سازش و حل مسئله پایین، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری رابطه نیرومندتری نشان دادند.

سیدعامری (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان تبیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت‌بدنی شهر ارومیه نشان داد که مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه بسیار خوبی دارند از شیوه‌های

مدیریت اثربخش تعارض‌های بین‌فردی (همکاری و راه‌حل‌گرایی) استفاده می‌کند؛ مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه ضعیفی دارند از شیوه‌های غیراثربخش مدیریت تعارض‌های بین‌فردی (رقابتی و عدم مقابله) استفاده می‌کنند. همچنین نتایج این پژوهش مبین آن است که بین کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض با کیفیت روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

احمدی نیک و امامی نیک (۱۴۰۰) در پژوهشی رابطه کیفیت زندگی کاری با استرس شغلی معلمان ابتدایی شهرستان بهمنی را موردبررسی قرار دادند. برای انجام این پژوهش ۲۰۰ نفر از معلمان (زن و مرد) بر اساس همبستگی بین دو متغیر کمی انتخاب شدند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد بین کیفیت زندگی شغلی و استرس کاری معلمان مقطع ابتدایی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. متغیرهای پرداخت منصفانه، تناسب اجتماعی، فضای کلی زندگی و توسعه قابلیت‌های فردی بیشترین تأثیر را بر استرس شغلی دارند. این پژوهشگران از یافته‌های پژوهش خود نتیجه می‌گیرند با عنایت به رابطه معنادار کیفیت زندگی شغلی و استرس کاری معلمان لازم است در مناطق و استان‌های دیگر و در بخش ستادی عوامل تأثیرگذار بر استرس شغلی معلمان موردبررسی دقیق قرار گیرد.

به‌آفرین (۱۴۰۱) در پژوهشی به مطالعه نقش هوش عاطفی در مدیریت تعارض و کاهش استرس شغلی پرداخت. در این پژوهش، ۲۵۷ نفر از معلمان ابتدایی شهر جاسک به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و داده‌ها از طریق سه پرسش‌نامه شامل پرسش‌نامه هوش عاطفی گلن، پرسش‌نامه مدیریت تعارض رابینز و پرسش‌نامه استرس شغلی اسپو جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون انجام شد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد، به‌طوری‌که افزایش هوش عاطفی موجب بهبود توانایی معلمان در مدیریت تعارض‌ها می‌شود. همچنین، یافته‌ها حاکی از وجود رابطه منفی و معنادار میان مؤلفه‌های هوش عاطفی و استرس شغلی است؛ به این معنا که هوش عاطفی بالاتر می‌تواند به کاهش استرس شغلی معلمان کمک کند. علاوه بر این، مؤلفه‌های هوش عاطفی به‌عنوان پیش‌بین‌های قوی برای راهبردهای مدیریت تعارض و استرس شغلی شناسایی شدند. این پژوهش بر اهمیت تقویت هوش عاطفی معلمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که ارتقای این مهارت می‌تواند به بهبود سلامت روانی، کاهش استرس شغلی و افزایش اثربخشی در مدیریت تعارض‌های حرفه‌ای کمک کند.

نی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که کاهش تعارضات در روابط تیمی نقش مؤثری در تقویت همکاری و انسجام در سازمان دارد. ذهن‌آگاهی تیمی با تقویت رویکرد تعارض مشارکتی و کاهش رویکرد تعارض رقابتی، به‌طور معکوس با تعارضات روابط تیمی مرتبط است؛ به عبارت دیگر، ذهن‌آگاهی می‌تواند به کاهش اختلافات در تیم‌ها و ارتقای ارتباطات مثبت میان اعضا کمک کند. زمانی که خواسته‌های شغلی در تیم‌ها بالا باشد، ذهن‌آگاهی تیمی تأثیر مستقیم بیشتری بر افزایش استفاده از رویکرد تعارض مشارکتی دارد. باین‌حال، تأثیر غیرمستقیم ذهن‌آگاهی تیمی بر کاهش تعارضات در روابط تیمی، از طریق رویکرد مشارکتی، ممکن است تضعیف شود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که ذهن‌آگاهی تیمی به‌عنوان یک عامل کلیدی می‌تواند به بهبود مدیریت تعارض و افزایش کارایی تیمی کمک کند، به شرط آنکه شرایط شغلی و میزان تقاضاهای تیمی به‌درستی مدیریت شود.

دنگ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) به تأثیر مدیریت تعارض بر ارتباطات خانوادگی و محیط کاری پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات شکل‌گرفته در محیط کار در تعامل با ارتباطات خانوادگی می‌تواند بر میزان تعارض در محیط کار تأثیرگذار باشد. بر اساس این نظریه، زمانی که افراد از حمایت قوی در محیط خانوادگی برخوردار باشند و روابط مشارکتی در سازمان نیز تقویت شود، میزان تعارض در محیط کار کاهش می‌یابد. این شرایط به ایجاد فضایی آرام‌تر و سازنده‌تر کمک کرده و مدیریت تعارض در محیط کاری را ساده‌تر می‌سازد. این یافته‌ها تأکید دارند که هم‌افزایی بین حمایت خانوادگی و تعاملات مثبت سازمانی، نقشی کلیدی در کاهش تنش‌ها و بهبود مدیریت محیط کار ایفا می‌کند. ایجاد چنین فضایی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان منجر شود.

^۱ Ni et al.

^۲ Deng et al.

شی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود در زمینه تعارضات سازمانی نشان دادند که نقش مرجع تصمیم‌گیری از طریق افزایش رضایت شغلی می‌تواند تأثیر مثبتی بر کاهش تعارضات سازمانی داشته باشد. زمانی که کارکنان از سطح بالایی از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار باشند، تعارضات در سازمان کمتر به چشم می‌آید و فرآیند تصمیم‌گیری با خطاهای کمتری همراه خواهد بود. با این حال، این اختیارات گسترده می‌تواند به عنوان یک شمشیر دو لبه عمل کند و در برخی موارد مشکلات جدیدی ایجاد نماید. به علاوه، تعارضات در سازمان به موضوعاتی همچون جنبه‌های اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی نیز مرتبط است. این مطالعه نشان می‌دهد که رضایت شغلی بالا نه تنها به بهبود رفتارهای مثبت کارکنان کمک می‌کند، بلکه به طور مستقیم سطح تعارضات را نیز کاهش می‌دهد؛ بنابراین، تقویت رضایت شغلی می‌تواند یک راهبرد مؤثر برای کاهش تعارضات و بهبود عملکرد کلی سازمان باشد. لیائو و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به ارتباط میان مدیریت تعارض و رضایت شغلی پرداخته‌اند. آن‌ها گزارش کرده‌اند که کارکنانی که از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند، تمایل بیشتری به استفاده از شیوه‌های اثربخش حل تعارض نظیر همکاری، تشریک مساعی و راه حل‌گرایی دارند. این شیوه‌ها به بهبود تعاملات میان افراد و کاهش تعارض‌های موجود در سازمان کمک می‌کنند. این نظریه همچنین تأکید دارد که مدیریت تعارض تا حد زیادی به نقشی که افراد در سازمان ایفا می‌کنند وابسته است. به طور خاص، افرادی که در مدیریت عالی سازمان فعالیت می‌کنند، معمولاً از رویکردهای رویارویی و سازش برای حل تعارضات استفاده می‌کنند. این رویکردها نه تنها به حل تعارضات کمک می‌کنند، بلکه زمینه‌ای برای بهبود رضایت شغلی و افزایش اثربخشی سازمانی فراهم می‌سازند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که ایجاد محیطی که رضایت شغلی را تقویت کند، می‌تواند تأثیر مثبتی بر مدیریت تعارض داشته باشد و سازمان را به سمت عملکرد بهتر و تعاملات سازنده‌تر سوق دهد.

گرند^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه خود مدیریت تعارض را بررسی کرد. توسعه مهارت‌های ارتباطی در حل تعارض‌های سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران برای موفقیت در انجام وظایف خود باید از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند. بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بود. ارتباطات سازمان در تعارض توانایی سبب ایجاد تحرک و پویایی در سازمان و موفقیت در رسیدن به هدف می‌شود. این ارتباط قادر به ایجاد راه حل در رسیدن به هدف‌های سازمان است.

ابو الانیان^۴ (۲۰۱۰) در پژوهشی که به بررسی رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی در کشور اردن پرداخته است، نتایج نشان می‌دهد که میان سن پاسخ‌دهندگان و ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که عدالت سازمانی به طور کلی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد، به این معنا که افزایش ادراک از عدالت سازمانی در محیط کار می‌تواند سطح رضایت شغلی کارکنان را بهبود بخشد. علاوه بر این، تمام ابعاد عدالت سازمانی، شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، با رضایت شغلی ارتباط مثبتی نشان داده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که رعایت اصول عدالت در توزیع منابع، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک کند و تأثیر مثبتی بر انگیزه و بهره‌وری آنان داشته باشد.

مطالعه گرند^۵ (۲۰۱۹) تحت عنوان آزمون تعارض کار - خانواده حمایت سازمانی و سلامت کارکنان به تجزیه و تحلیل اثر دو نوع تعارض کار خانواده و حمایت سازمانی در کارکنان مهاجر و سلامت روانی است. نتایج نشان داد بین تعارض کار و خانواده با افسردگی و اضطراب رابطه وجود دارد و تعارض خانواده - کار با سلامت کارکنان رابطه وجود دارد. حمایت سازمانی اثرات قابل توجهی در رفاه و تعارض داشتند، با این حال، حمایت سازمانی اثرات بهزیستی جنگ در خارج از کشور را تحت پوشش قرار نمی‌دهد. اگرچه اغلب بین حمایت سازمان‌ها با کاهش تعارض خانواده کار در مهاجران خارج از کشور رابطه وجود دارد (به عنوان مثال، اشتغال همسر، امکان تحصیل برای کودکان، برنامه‌هایی برای حفظ کارکنان با کیفیت بالا) و برای هر دو نوع تعارض ضروری است. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که انواع غیررسمی از حمایت سازمانی (به عنوان مثال، تصور این که سازمان بازندگی شخصی فرد در ارتباط است) برای موفقیت در خارج از کشور بالارزش هستند و در برنامه‌های خارج از کشور گنجانیده شده است.

¹ Shi et al.

² Liao et al.

³ Grand

⁴ Abu Elanian

⁵ Grand

آلموست^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به دسته‌بندی تعارض‌ها در محیط کار پرداخت. این پژوهش تعارضات سازمانی را به چهار سطح اصلی تقسیم‌بندی کرده است: تعارض درون‌فردی، بین‌فردی، بین‌گروهی و درون‌گروهی. در این میان، تعارض‌های بین‌فردی که شامل روابط منفی و تعارض‌آمیز با سرپرستان و همکاران است، به‌عنوان یکی از اشکال اصلی این نوع تعارض شناخته شده‌اند. این روابط نه تنها بر تعاملات کاری تأثیر منفی می‌گذارند، بلکه به‌عنوان عوامل استرس‌زای کلیدی در محیط‌های کاری شناسایی شده‌اند. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت شناسایی و مدیریت مؤثر این تعارضات برای کاهش استرس کارکنان و بهبود فضای کاری تأکید دارد.

مواد و روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان ابتدایی استان کردستان، به‌ویژه در شهر سنندج و دو ناحیه آموزشی ۱ و ۲ می‌باشد. تعداد معلمان ابتدایی در ناحیه ۱ برابر با ۹۰۰ نفر و در ناحیه ۲ برابر با ۵۷۵ نفر است. این تعداد معلمان از بخش‌های مختلف آموزشی استان کردستان انتخاب شده‌اند که نمایانگر گستردگی و تنوع شرایط آموزشی در این منطقه است. با توجه به این‌که پژوهش در سطح معلمان ابتدایی انجام می‌شود، جامعه آماری به‌طور خاص بر معلمان فعال در دوره ابتدایی این استان متمرکز است. برای تعیین حجم نمونه آماری و انتخاب گروه‌های نمونه از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. بر اساس این جدول، حجم نمونه آماری این پژوهش برابر با ۳۰۵ نفر تعیین شده است. از مجموع ۳۰۵ نفر نمونه، تعداد ۳۰۵ نفر نمونه، ۱۵۳ نفر مرد و ۱۵۲ نفر زن بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز در این پژوهش از سه پرسش‌نامه معتبر زیر استفاده شد. نخست: پرسش‌نامه تضاد شغل برای شناسایی علائم و نشانه‌های تضاد شغلی در میان معلمان ابتدایی طراحی شده است. این پرسش‌نامه دارای ۲۰ گویه است که بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند. مقیاس لیکرت معمولاً برای اندازه‌گیری نگرش‌ها، افکار یا احساسات افراد به کار می‌رود و در این پژوهش برای سنجش شدت تضاد شغلی از آن استفاده خواهد شد. معلمان در مدرسه این پرسش‌نامه را تکمیل خواهند کرد و با توجه به پاسخ‌های آنان، علائم و نشانه‌های موجود در رابطه با تضاد شغلی شناسایی و بررسی می‌شود. این پرسش‌نامه توسط آندرو دوبرین (۱۹۸۵) طراحی و ارائه گردیده است و در پژوهش‌های مختلف به‌عنوان ابزاری معتبر برای ارزیابی تضاد شغلی به کار رفته است. در پژوهش علی‌آبا علاوه بر این، پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰٫۹۰ محاسبه شد که نشان‌دهنده اعتمادپذیری بالای ابزار است. دوم، پرسش‌نامه حل تضاد پرسش‌نامه حل تضاد با هدف بررسی روش‌ها و شیوه‌های حل تضاد در میان افراد طراحی شده است. این پرسش‌نامه شامل ۳۰ گویه است که به پنج خرده‌مقیاس تقسیم می‌شود: اجتناب، سازش، اجبار، مذاکره و حل مسئله. هر یک از این خرده‌مقیاس‌ها به‌منظور بررسی نحوه مواجهه افراد با تضاد و چگونگی انتخاب شیوه‌های مختلف برای حل آن به کار می‌روند. این ابزار به‌ویژه برای ارزیابی توانایی‌ها و رویکردهای مختلف افراد در مدیریت تضاد و جست‌وجوی راه‌حل‌های مؤثر در موقعیت‌های مختلف مفید است. پرسش‌نامه حل تضاد در این پژوهش به‌منظور درک بهتر شیوه‌های مختلف مواجهه با تضاد در میان معلمان و شناسایی میزان کاربرد هر یک از این شیوه‌ها استفاده خواهد شد. سوم: پرسش‌نامه مدیریت تضاد ارتباط سازمانی^۲ این پرسش‌نامه دارای ۳۰ گویه است و توسط ویلسون (۱۹۹۳) طراحی شده است. این ابزار به‌منظور ارزیابی روش‌ها و شیوه‌های مدیریت تضاد در محیط‌های سازمانی و ارتباطات میان افراد در سازمان‌ها به کار می‌رود. روایی و پایایی این پرسش‌نامه در مطالعات مختلف مطلوب گزارش شده است.

از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی: تعداد ۱۴۵ نفر (۴۷٫۵ درصد) از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ناحیه ۱ و ۱۶۰ نفر (۵۲٫۵ درصد) در ناحیه ۲ خدمت کرده بودند ۵۴٫۸ درصد از مشارکت‌کنندگان رسمی، ۲۴٫۹ درصد پیمانی و ۲۰٫۳ درصد از مشارکت‌کنندگان حق‌التدریس بوده‌اند. ۱۰٫۲ درصد از مشارکت‌کنندگان مدرک کاردانی، ۴۷٫۲ درصد کارشناسی، ۳۲٫۸ درصد کارشناسی ارشد و ۹٫۸ درصد از مشارکت‌کنندگان دکترا داشته‌اند. ۲۰ درصد از مشارکت‌کنندگان بین ۱ تا ۵ سال، ۱۵٫۷ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۵٫۷

^۱ Almost

^۲ Organizational communication Conflict Insutrument

^۳ Conflict Management

درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۴٫۱ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۶٫۴ درصد بالای ۲۶ سال سابقه کار داشته‌اند.

بحث و ارائه یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از پرسشنامه که سطح تضادهای شغلی در مدرسه را اندازه‌گیری می‌کند از آزمون آماری t تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
تضادهای شغلی	۳۰۵	۳۶۰٫۴۹	۹۸۸۰۲	۰۰۵۶۵۷	۱۰۶۹۲	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

معلمان معتقد بودند که تضادهای شغلی در مدرسه به‌طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد. با توجه به آنکه سطح معنی‌داری نیز از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر تضادهای شغلی در شرایط مطلوبی قرار دارد. همچنین با توجه به اینکه میانگین متغیر تضادهای شغلی از عدد متوسط ۳ بیشتر است، در نتیجه می‌توان عنوان کرد تضادهای شغلی در مدرسه به‌طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد.

فرضیه: معلمان از روش‌های خاصی مانند گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده می‌کنند.

جدول ۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
حل تعارضات شغلی	۳۰۵	۱۹۶۴۷	۵۸۷۰۳	۰۰۳۳۶۱	-۳۰۸۰۰	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

با توجه به آنکه سطح معنی‌داری متغیر حل تعارضات شغلی از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر حل تعارضات شغلی در شرایط مطلوبی قرار دارد و گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه مناسب است.

فرضیه: معلمان در مواجهه با تعارضات شغلی در ارتباطات سازمانی، از شیوه‌های خاصی مانند مدیریت ارتباطات و استفاده از میانجی‌گری بهره می‌گیرند.

برای بررسی و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از پرسشنامه که مدیریت تعارض ارتباطات در مدرسه را اندازه‌گیری می‌کند از آزمون آماری t تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
مدیریت تعارض ارتباطات	۳۰۵	۲۰۸۹۹	۶۸۹۴۲	۰۰۳۹۴۸	-۲۳۰۵۳	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

با توجه به آنکه سطح معنی‌داری متغیر مدیریت تعارض ارتباطات از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر مدیریت تعارض ارتباطات در شرایط مطلوبی قرار دارد و استفاده از میانجی‌گری برای مدیریت تعارض ارتباطات در محیط مدرسه مناسب ناست.

تحلیل عاملی تأییدی ابزار

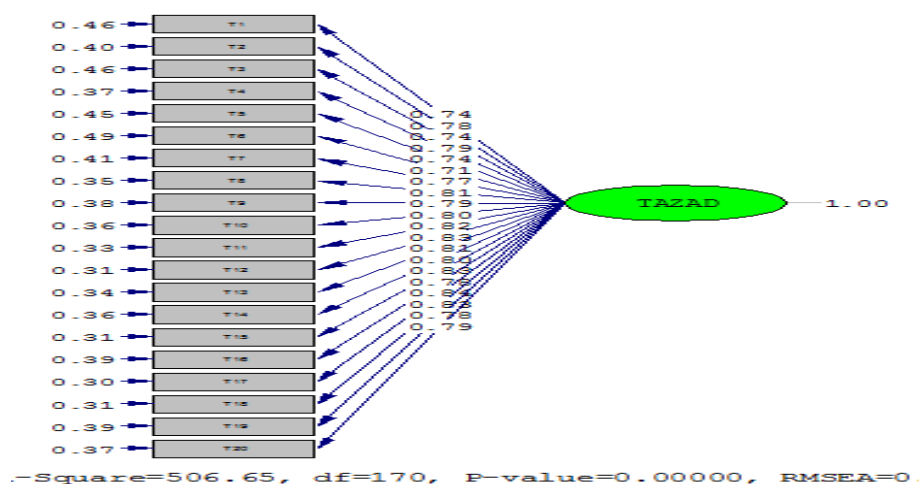
نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از متغیرهای پژوهش به‌صورت جداگانه ارائه شده است. هدف از این تحلیل، کاهش تعداد متغیرها و تعریف آن‌ها به‌عنوان متغیرهای مکنون است.

جدول ۴- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری تضاد شغل

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
تضاد شغل	۵۰۶/۶۵	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱

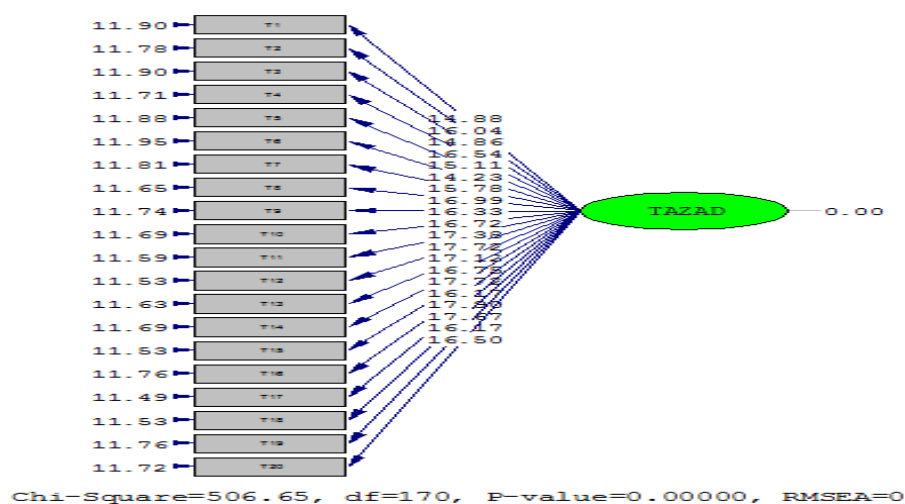
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۵۰۶/۶۵ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین این مقدار نشان از خوبی برازش دارد. از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۶ است و کوچک‌تر از حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است.



نمودار ۱- مدل اندازه‌گیری تضاد شغل در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



نمودار ۲- مدل اندازه‌گیری تضاد شغل در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری تضاد شغل را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان‌گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

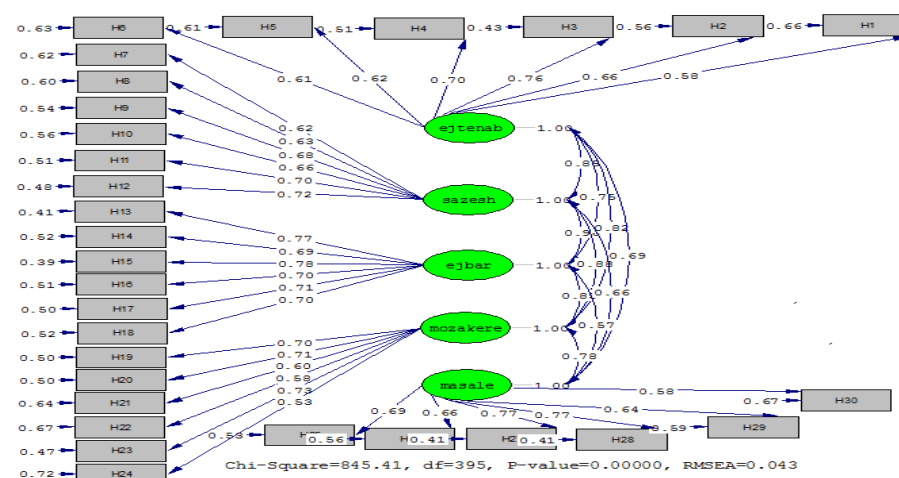
تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه حل تضاد

جدول ۵- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری حل تضاد

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
حل تضاد	۸۴۵/۴۱	۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۰۴۳

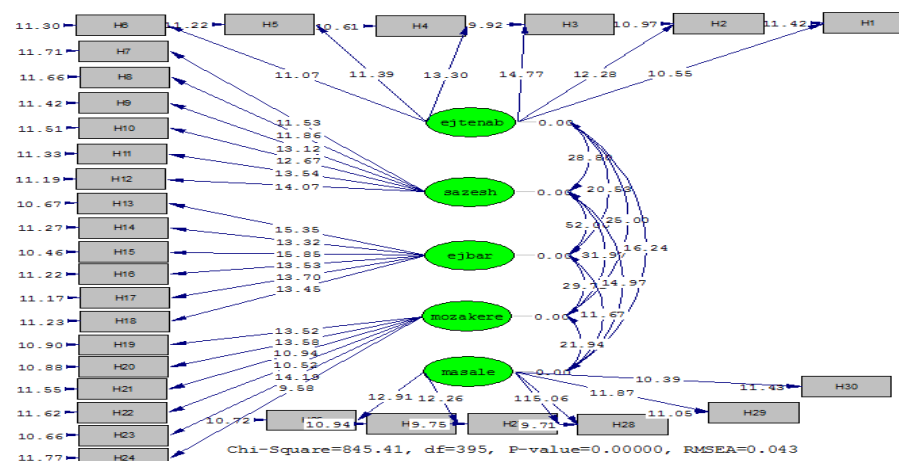
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۳۹۳/۳۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار که نشان از خوبی برازش دارد. از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۴ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۴ است و برابر حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد.



نمودار ۳- مدل اندازه‌گیری حل تضاد در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



نمودار ۴- مدل اندازه‌گیری حل تضاد در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

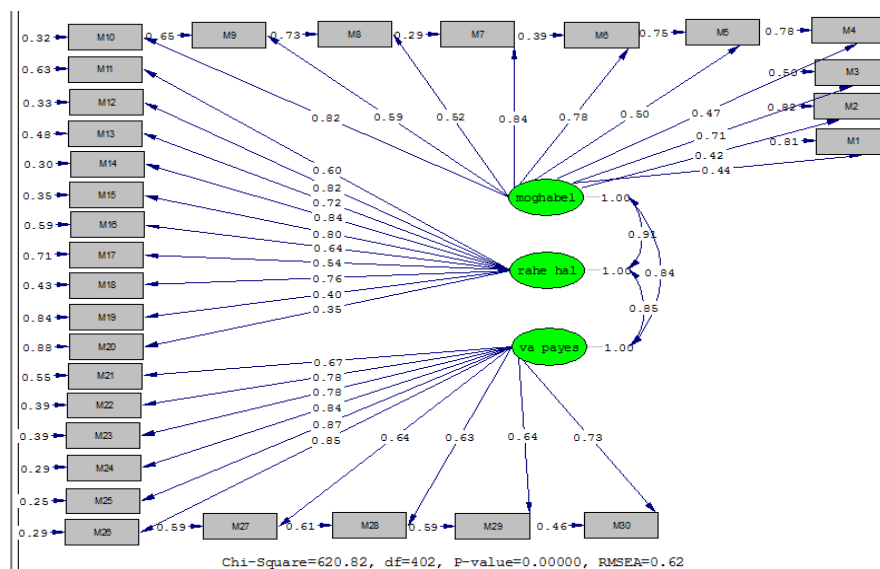
خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری حل تضاد را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

جدول ۶- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
مدیریت تضاد	۵۰۶/۶۵	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱

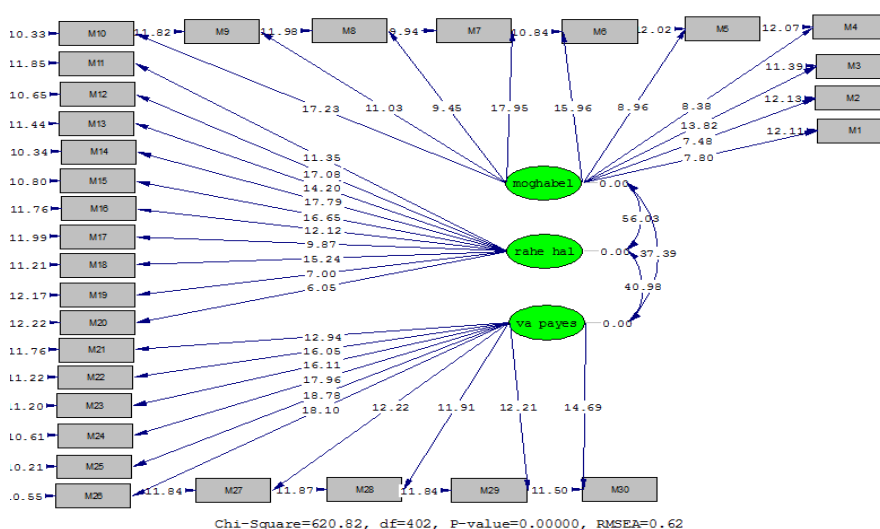
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۱۶/۵۶ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار که نشان از خوبی برازش دارد، از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۶ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۶ است و برابر حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد.



نمودار ۵- مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



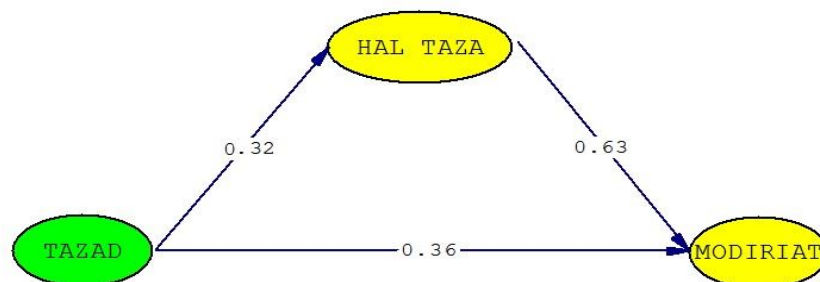
نمودار ۶- مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری حل تضاد را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگتر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

بررسی مدل ساختاری پژوهش

در این بخش بر اساس اطلاعات فراهم آمده به بررسی مدل ساختاری پژوهش پرداخته شده است.



Chi-Square=7241.11, df=3077, P-value=0.00000, RMSEA=0.63

نمودار ۷- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

در مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات هستند، چراکه $3 \leq (\chi^2/df)$ است، بنابراین مقدار χ^2 مقدار مناسب و پایینی است. همچنین میزان RMSEA کمتر از ۰/۰۷ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است.

جدول ۷- شاخص‌های برازش مدل

شاخص	میزان برازش	نتیجه
NFI	۰/۸۷	تأیید
CFI	۰/۸۵	تأیید
IFI	۰/۸۵	تأیید
GFI	۰/۹۵	تأیید
AGFI	۰/۹۲	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

در جدول فوق پنج شاخص مهم برازش مدل آورده شده است. مقدار NFI و IFI و CFI باید بین ۰/۸۵ و ۰/۹۰ قرار داشته باشند تا مدل از برازش قابل قبولی برخوردار باشد و همان‌طور که مشاهده می‌شود این سه شاخص در این بازه قرار دارند و این نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همین‌طور GFI و AGFI که تعدیل گر شاخص GFI است باید بیشتر از ۰/۹ باشد (هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، مدل داده‌ها برازش بهتری دارد). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹ است و این نشان‌دهنده برازش خوب مدل است.

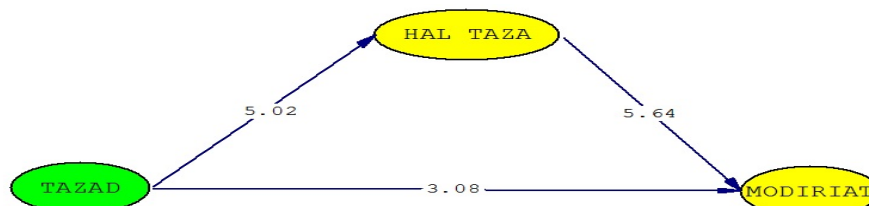
جدول ۸- ضرایب مسیر در حالت تخمین استاندارد

ضرایب مسیر	متغیرها
۰/۵۴	تضاد شغل <-----> حل تضاد <-----> مدیریت تضاد
۰/۳۲	تضاد شغل <-----> حل تضاد
۰/۳۶	تضاد شغل <-----> مدیریت تضاد
۰/۶۳	حل تضاد <-----> مدیریت تضاد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

جدول فوق نیز ضرایب مسیر به‌دست‌آمده مدل ساختاری رابطه تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. لازم به ذکر است، ضرایب مسیر در تخمین استاندارد باید از عدد ۰/۳ بزرگ‌تر و از ۰/۳- کوچک‌تر

باشد. همان گونه که مشاهده می شود در نمودارهای زیر ضرایب مسیر برای تمامی متغیرها در این بازه (از عدد $0/3$ بزرگ تر و از $0/3$ -) قرار دارد و این نشان دهنده برازش خوب مدل در حالت تخمین استاندارد است.



Chi-Square=7241.11, df=3077, P-value=0.00000, RMSEA=0.63

نمودار ۸- مدل ساختاری پژوهش در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نمودار فوق نیز معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را نشان می دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد $1/96$ بزرگ تر و از عدد $1/96$ - کوچک تر باشد. همان طور که مشاهده می شود ضریب معناداری میان تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد از عدد $1/96$ بزرگ تر بوده که در نتیجه رابطه بین متغیرها معنادار است.

جدول ۹- ضرایب مسیر در حالت عدد معناداری

متغیرها	ضرایب مسیر
تضاد شغل <-----> حل تضاد <-----> مدیریت تضاد	$3/36$
تضاد شغل <-----> حل تضاد	$5/02$
تضاد شغل <-----> مدیریت تضاد	$3/08$
حل تضاد <-----> مدیریت تضاد	$5/64$

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

جدول فوق نیز ضرایب مسیر به دست آمده مدل ساختاری رابطه تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را در حالت معناداری نشان می دهد. لازم به ذکر است، ضرایب مسیر در حالت معناداری باید بزرگ تر از $1/96$ و کوچک تر از $1/96$ - باشد. همان گونه که مشاهده می شود ضرایب مسیر برای تمامی متغیرها در این بازه قرار دارند (بزرگ تر از $1/96$ و کوچک تر از $1/96$ -) و این نشان دهنده برازش خوب مدل در حالت معناداری است.

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

فرضیه اول: معلمان معتقدند که تضادهای شغلی در مدرسه به طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که سطح معناداری کوچک تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می شود. یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش کیلاگ و همکاران (۲۰۲۴) و سید عامری (۱۳۹۸) مطابقت دارد. باور معلمان مبنی بر وجود تضادهای شغلی سطح بالاست. این نتیجه می تواند به تبیین نقش تضادهای وظیفی و فشارهای نقش در مدل های تضاد نقش مرتبط باشد. از منظر نظریه های تعارض نقش، این تضادها می تواند ناشی از هم زمانی تقاضاهای متضاد از سوی همکاران، دانش آموزان و مدیران باشد که به سردرگمی و کاهش وضوح نقش منجر می شود. این وضع همچنین با نظریه فشار سازمانی و تئوری سازگاری ساختاری هم خوان است که می گوید بی ثباتی در انتظارات و عدم توازن میان منابع و وظایف باعث تجربه و شکل گیری تعارض های شغلی می شود. نتیجه بیانگر این است که محیط مدرسه نیازمند بازنگری در تفکیک وظایف، روشن سازی نقش ها و فراهم ساختن کانال های پشتیبانی است تا سطح تضادهای زمینه ای کاهش یابد. این وضعیت می تواند به بهبود رضایت شغلی، کاهش استرس و حفظ انگیزه معلمان منجر شود و از منظر سرمایه انسانی بهبود عملکرد آموزشی و ثبات تیمی را تقویت کند.

فرضیه دوم: معلمان از روش‌های خاصی مانند گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده می‌کنند. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری کوچک‌تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش و به آفرین (۱۴۰۱) مطابقت دارد. تفسیر این فرضیه با نظریه‌های فرایند ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض سازگار است. گفت‌وگو و مذاکره به عنوان ابزارهای میان فردی در حل تعارض، منجر به بازتولید مفاهیم، تبادل دیدگاه‌ها و ایجاد توافقی عملی می‌شود که به تثبیت روابط حرفه‌ای و جلوگیری از تشدید مناقشات کمک می‌کند. از منظر نظریه‌های مذاکراتی، فرایندهای اعتبارسنجی، هم‌سویی منافع و استفاده از توافقی‌های سطحی یا بلندمدت می‌تواند به کاهش هزینه‌های روانی و زمانی تعارض‌ها بیانجامد. همچنین این یافته می‌تواند به عنوان نشانه‌ای از وجود فرهنگ گفت‌وگوی باز در محیط مدرسه دیده شود که نقش مهمی در ایجاد گفت‌وگوی سازنده، تقویت اعتماد و تقاضا از مدیران برای پشتیبانی ارتباطی ایفا می‌کند. در نتیجه، توسعه مهارت‌های ارتباطی، فشرده‌سازی کانال‌های گفت‌وگو و آموزش فرایندهای مذاکره می‌تواند کارایی تصمیم‌گیری را ارتقا دهد و با حفظ انسجام تیمی همراه باشد.

فرضیه سوم: معلمان در مواجهه با تعارضات شغلی در ارتباطات سازمانی، از شیوه‌های خاصی مانند مدیریت ارتباطات و استفاده از میانجی‌گری بهره می‌گیرند. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری کوچک‌تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش آلموست (۲۰۲۱)، گرنت (۲۰۱۹) و سید عامری (۱۳۹۸)، مطابقت دارد. این یافته با چارچوب‌های مدیریت ارتباطات سازمانی و میانجی‌گری تعارض همسو است که بر اهمیت وجود سازوکارهای رسمی برای مدیریت انتقالات اطلاعات، جلوگیری از سوء تفهیم و کاهش شکاف‌های ارتباطی تأکید می‌کند. استفاده از میانجی‌گری به عنوان رویکردی خنثی برای حل و فصل اختلافات می‌تواند به حفظ ادراک عادلانه، ایجاد فضایی برای بیان دیدگاه‌های گوناگون و یافتن راه‌حل‌های پذیرش پذیر برای طرفین کمک کند. در نتیجه، توسعه مدل‌های ارتباطی منسجم، تعریف نقش‌های میانجی‌گر و آموزش فرایندهای میانجی‌گری می‌تواند به بهبود کارایی سازمانی، کاهش تنش‌های داخلی و تسهیل فرایند تصمیم‌گیری‌های مدرسه منجر شود.

امروزه یکی از چالش‌های اصلی منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش، حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان است. بیشتر اصلاحات آموزشی در دنیا روی کیفیت تدریس معلمان متمرکز است. هم سازمان و هم معلم به منظور اثربخشی و ایجاد انگیزه و درگیر کردن معلمان و تربیت دانش آموزان خلاق و مفید برای جامعه، باید رفتارهایی را از خودشان نشان دهند. یکی از متغیرهایی که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد، متغیر تضاد شغلی است (Khanifar et al., 2020). در مدارس، معلمان به عنوان اصلی‌ترین عناصر اجرایی آموزش، به طور مداوم با تعارضات مختلفی مواجه می‌شوند که می‌تواند بر کیفیت آموزش و روابط کاری آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. این تعارضات ممکن است ناشی از اختلاف در نقش‌ها، وظایف شغلی، یا تفاوت در نگرش‌ها و ارزش‌های فردی باشد. نحوه حل و مدیریت این تعارضات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا می‌تواند به کاهش تنش‌ها، افزایش رضایت شغلی و بهبود محیط کاری منجر شود. تعارضات شغلی و بین فردی می‌توانند به طور مستقیم بر عملکرد معلمان تأثیر منفی بگذارند. با شناسایی و مدیریت صحیح این تعارضات، امکان ارتقای عملکرد معلمان و بهبود محیط کاری آنان فراهم می‌شود. از سوی دیگر، وجود تعارضات حل نشده در محیط آموزشی نه تنها کیفیت آموزش را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به افزایش استرس در میان معلمان و دانش‌آموزان منجر شود. این پژوهش می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای بهبود محیط آموزشی و کاهش تنش‌ها کمک کند، که به نوبه خود به ارتقای کیفیت آموزش منجر خواهد شد.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از معلمان از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. نتایج این پژوهش محدود به معلمان شهر سنج است و در تعمیم نتایج به معلمان شهرهای سایر استان‌های کشور، باید جانب احتیاط رعایت شود. با وجود تلاش و جستجوی بسیار، پژوهشگر موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به بررسی رابطه این متغیرها در یک موضوع پرداخته شده باشد، نشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش این پیشنهادها مطرح می‌گردد: با توجه به تأیید فرضیه اول پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با درک کردن احساسات دانش آموزان، آگاهی نسبت به احساسات دانش آموزان، راحت برخورد کردن با انتقاد مطروحه از جانب دانش آموزان، بیان کردن و پذیرش عقیده‌ای که مخالف با عقیده آنان باشد، اجتناب از حاضر شدن در جمع‌هایی

که غیبت و بدگویی و تخریب شخصیت دیگران در آن حاکم است و تقویت احساس تعلق معلمان به شغلشان، موجبات کاهش تضادهای شغلی در محیط کارشان را مهیا کنند. با توجه به تأیید فرضیه دوم پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با جستجوی راه‌هایی که شکاف اختلافی را از بین نبرد، اجتناب از بحث کردن در خصوص موضوعات اساسی و عاطفی، بازگو کردن موارد اختلاف بدون درنگ، عقب‌نشینی از موضع خود برای دستیابی طرف مقابل به آن (کوتاه آمدن)، برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده کنند. با توجه به تأیید فرضیه سوم پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با گوش کردن فعال، استفاده از ارتباط مؤثر، سعی در جدی نگرفتن اختلافات، سعی در هموار شدن مسیر توافق و توسعه مهارت‌های ارتباطی و ترویج انعطاف‌پذیری، در استفاده از مهارت حل تعارض میانجی‌گری بهره بگیرند.

منابع

- احمدی نیک، فاضل؛ و امامی نیک، علی. (۱۴۰۰). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با استرس شغلی معلمان ابتدایی شهرستان بهمنی. رویکردی نو بر آموزش کودکان، ۳(۳)، ۷۶-۸۸. doi: 10.22034/naes.2021.279020.1111
- برومند، مجتبی؛ کوثرنشین، محمدرضا؛ غلامی، بهمن. (۱۳۹۸). رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض. فصلنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۵)، ۷۳. magiran.com/p825035
- به آفرین (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض و استرس شغلی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهرستان جاسک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندر جاسک.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۹). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد ۳، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت پیشرفته رفتار سازمانی). تهران: انتشارات سمت
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). تئوری‌های مدیریت و سازمان. جلد ۲، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سید عامری، میرحسن. (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی در اداره تربیت بدنی شهرستان ارومیه. مجله پژوهش در علوم ورزشی، ۲۲(۱)، ۶۷-۸۰. <https://ensani.ir/fa/article/190701>
- صیادزاده، ستار. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت شغلی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی (گرایش مالی)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه
- گل پرور، محسن، نادی، محمدعلی. (۱۳۹۸). ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه مطالعات فرهنگی، ۳(۹)، ۲۰۷-۲۲۸. <https://www.sid.ir/paper/137062/fa>
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان مدیریت. تهران: انتشارات رامین

References:

- Abu Elanain, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non- Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5–27. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02621711011009045>
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 599–625. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2020-0119>
- Almadana, A., Suharnomo, S., & Perdhana, M. (2021). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning*, ahead-of-print. doi: 10.1108/JWL-05-2021-0058
- Almost, M. (1991). Organization Examining all kinds of Conflicts In the Organization Environment. *Human Relations*, 44, 735-746.
- Bian, J., & Qian, Y. (2019) The influence of work-family culture on employees' work engagement the mediating effect of work-family conflict. *Enterprise Economics*; 38(4), 109-115.
- Deng, G, Zhang, J. & Fan, Z. (2020). Influence of marketing channel conflicts on channel innovation capability: the mediating role of channel cohesion and the moderating role of channel network structure. *Nankai Business Review International*, 12(2), 173-193. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2019-0059>
- Grand, E. (2020). Examination of Work-family Conflict, Organizational Support And Employee Health. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 85-99.

- Hirsch, P. B. (2020). Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 67-71. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2020-0034>
- Ho, H. C. & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124>
- Kundi, Y. M, Badar, K, Sarfraz, M. & Ashraf, N. (2022). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 104-124. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/IJCMA-05-2022-0093>
- Liao, E. Y, Lau, V. P, Hui, R. T. Y, & Kong, K. H. (2019). A resource-based perspective on work family conflict: Meta-analytical findings. *Career Development International*; 24(1), 37-73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/CDI-12-2017-0236>
- Niströn, B, Gunney, S, Ergeneli, A, & Tayfur, O. (2020). T Investigating the relationship between work-family conflict and burnout of Van Holland steel company employees, Abstracts of the 10th International Conference. Sousses, Tunisia. 3, 57- 66.
- Robbins, S.P. (2018). *Organizational behavior*, New Delhi. Prentice Hall, Inc. [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior.%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior.%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)
- Shi, Y, Zhang, H, Xie, J, & Ma, H. (2021). Work-related use of information and communication technologies after hours and focus on opportunities: The moderating role of work family centrality. *Current Psychology*; 40(2), 639-646. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9979-3>
- Wilson, M. B. (1993). A new Method for Assessing Cook and Wall's Informal Theory of Organizational Trust: A Coast Guard Sample, (Doctoral dissertation, George Washington University), *Dissertation Abstracts International*, 54, 109.