

رابطه میان یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج

سید محمد میر کمالی^۱

علی قائم منتظری^۲

فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش

دوره ۲، شماره ۳، پیاپی ۵، پاییز ۹۹

تاریخ دریافت: ۹۹/۷/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۹/۹/۲۰

چکیده

مطالعه حاضر با هدف تعیین رابطه میان یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج انجام شد. روش مطالعه از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج بودند که با توجه به حجم جامعه آماری، نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱)، پرسشنامه مهارت ارتباطی بارآن و هادگی (۱۹۸۶) و پرسشنامه تعارض سازمانی شیرخانی (۲۰۱۱) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون چندگانه (گام به گام) انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد بین متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی با تعارض سازمانی رابطه وجود دارد ($P < 0/05$) و متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک تعارض سازمانی را دارند. به نظر می‌رسد با پرورش روحیه یادگیری در سازمان و نیز بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان بتوان از تعارضات فردی و سازمانی جلوگیری کرد.

۱. استاد، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران (مسئول مکاتبه) mkamali@ut.ac.ir

۲. کارشناس ارشد علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران alimontazery@ut.ac.ir



کلیدواژه‌ها: تعارض سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، یادگیری سازمانی.

مقدمه

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (Aliabadi, Khakpour, 2014). سوءمدیریت تعارض موجب کاهش بهره‌وری و تنزل اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شود (Shabani Azadboni & Safari, 2020)؛ اما آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی افراد سازمان می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل بسیاری از تعارض‌ها یاری دهد. وقتی آنان پذیرفتند که انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، در پی این نخواهند بود که از همه کارکنان، رفتار یکسانی انتظار داشته باشند (Doaei, Pour, 2013). وجود تعارض را از نظر روان‌شناختی، نشانه سلامتی می‌دانند؛ زیرا منجر به رهایی از سرخوردگی‌ها شده و نوعی حس مشارکت و حتی نشاط ایجاد می‌کند. از جهت اجتماعی نیز، بدان علت نشانه سلامتی است که مخالفت نسبت به وضع موجود را تشویق می‌کند و برای تغییر اجتماعی دست به ابتکار عمل‌هایی می‌زند. نگاه سازنده به تعارض همچنین هشدار می‌دهد که تعارض بسیار کم، می‌تواند تبعات منفی نظیر گروه اندیشی، تصمیم‌گیری ضعیف، بی‌علاقگی و رکود را در پی داشته باشد (Bagerzadeh, Rashedi, Bafandeh, 2012). تعارض مثبت می‌تواند بر درک سیاست‌های سازمانی و استرس شغلی اثرات مهمی داشته باشد؛ همچنین باعث بهبود عملکرد کارکنان در انجام وظایف آن‌ها می‌شود (Haq, 2011).

از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این جایگاه و نقش مهم است. موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است (Danielsen, 2020). مهارت‌های ارتباطی نقش ویژه‌ای در ایجاد، درک و انتقال اطلاعات میان مدیران و کارکنان بر عهده دارد (Jung, &



(Yoon, 2018). مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است (Bagheri & Isfandyari Moghaddam, 2015). مدیران موفق نیازمند توانایی‌هایی منحصربه‌فرد جهت دستیابی به اهداف سازمانی هستند. آن‌ها نه تنها نیازمند کارایی و اثربخشی هستند بلکه نیازمند مهارت‌هایی در جهت رهبری و تیم سازی و قوه ایجاد انگیزش میان کارکنان خود هستند. این امر در صورت داشتن مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تحقق می‌یابد (Khodadad & Hosoumi, 2012). امروزه تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق هستند که با اشتراک گذاری دانش، باورها و مفروضات یادگیری را در سازمان توسعه دهند. یادگیری یک فرایند حیاتی در دستیابی به یک سازمان انعطاف‌پذیر است (Broekema, Porth, Steen & Torenvlied, 2019) و کارکنان در یادگیری سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (Yang, Secchi & Homberg, 2018). یادگیری سازمانی یک فرایند پویای درون‌سازمانی است که هدف آن ایجاد دانش و ادغام قابلیت‌های منابع است (Hartono, Wahyudi, Harahap & Yuniawan, 2017). کالموک و آکار، نیز یادگیری سازمانی را فرایندی می‌دانند که طی آن پتانسیل رفتاری و قابلیت‌های کارکنان توسعه یافته و از تجربیات مشترک خود استفاده نموده و پیشرفت نمایند. یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای تغییر و بهبود مداوم دارد و سازمان را قادر می‌سازد با تغییرات، سازگاری یابد (Kalmuk & Acar, 2015).

با توجه به اینکه وزارت آموزش و پرورش سازمانی است که رسالت آن تربیت نیروی انسانی متخصص و دانش‌محور است؛ لذا بررسی میزان تأثیر یادگیری سازمانی مدیران آن در افزایش سطوح بهره‌وری و بهبود عملکرد آن امری مهم تلقی می‌شود. با توجه به اینکه میزان تعارض در سازمان‌های دانش‌محور به‌طور ناخودآگاه افزایش یافته و از طرفی میزان ارتباطات رسمی و غیررسمی در حد متعارف نبوده و نوع مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان به‌طور مشخصی تشریح نشده است و در ضمن از آنجایی که تاکنون تحقیقی با عنوان رابطه میان یادگیری



سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در این سازمان انجام نشده است؛ لذا محقق در این تحقیق قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که آیا میان یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج رابطه معناداری وجود دارد؟

الف: یادگیری سازمانی

از نقطه نظر فردی، یادگیری دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌ها است. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. فایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می‌کنند. یادگیری سازمانی، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پابرجا بماند. آرگریس^۱ (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را درگرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (Honari, Afshari, Karegar, ۲۰۱۲).

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضا سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاست، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. یادگیری سازمانی اغلب جمع‌آوری نتیجه بسیاری از یادگیری‌های انفرادی در سازمان تعریف می‌شود (Mazloumi, Zamani, Seyed Naqavi, Rabbani, 2014). پیتر سنگه^۲ معتقد است که تنها مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان‌ها، یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای آنهاست و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمان‌های رقیب اثربخش‌تر

^۱Fayol & Layelz

^۲Arjeriss

^۳Peter Senge



و کاراتر خواهد شد (Karimi, Akbari, 2014). یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع‌آوری و به‌منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند (Hussein, Omar, Noordin & Ishak, 2016). یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می‌پردازد. پرویست و باشل (۱۹۹۷) معتقدند که حداقل چهار رویکرد مختلف وجود دارد که سازمان‌ها آن‌ها را برای ایجاد یادگیری در سازمان اتخاذ می‌کنند: (۱) یادگیری توسط توسعه یک راهبرد، (۲) یادگیری توسط توسعه یک ساختار، (۳) یادگیری توسط توسعه یک فرهنگ و (۴) یادگیری توسط توسعه منابع انسانی (Ahmadi, 2012).

گاروین^۲ (۱۹۹۸) سه سطح را برای توسعه یادگیری سازمانی بیان می‌کند. مرحله اول تطبیق یافتن برای شناخت سطح است. اعضای سازمانی در معرض ایده‌های جدید قرار می‌گیرند. پیامدش این است که دانش افزایش می‌یابد و شروع به فکر کردن در مورد روش‌های مختلف می‌کنند. مرحله دوم رفتاری است. نیروی کار نگرش‌های جدید را درونی می‌کنند، در نتیجه رفتارشان تغییر می‌کند. بنابراین یادگیری باید به تغییر رفتار منجر شود و اگر چنین نباشد انتقال اثربخش و صحیح صورت نگرفته است. سومین و آخرین مرحله زمانی است که بهبود و اصلاح عملکرد اتفاق می‌افتد. این اتفاق موقع تغییر رفتار منجر به اصلاحات مشهود در نتایج می‌شود (کیفیت عالی، توزیع بهتر، افزایش نرخ سهم بازار یا سودهای ملموس دیگر). سازمان‌ها باید خودشان را مانند آزمایشگاه‌هایی برای یادگیری در طول دوره‌های فراگیری، ایجاد کردن، سهیم شدن و استفاده از منابع تداوم پذیر دانش که منجر به نوآوری و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود طراحی کنند (Hussein, et al., 2016).

^۱ Hervisat & Bashell

^۲ Garvin



یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف (۲۰۰۱) شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، ساختار سازمانی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان است. یادگیری تیمی: یادگیری تیمی مهارت‌های گفت‌وگو و تفکر جمعی است و طی آن گروهی از افراد می‌توانند، هوش و توانایی خود را افزایش دهند. گفتنی است که هوش و توانایی گروهی چیزی بیش از مجموع استعدادهاى افراد است (Molleman & Broekhuis, ۲۰۰۱). در سازمان‌های پیچیده امروز تیم‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم‌ها قادر باشند به‌عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکرین زیادی از جمله سنگه و پاولوسکی به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به‌عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. پاولوسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تأکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به‌نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضاء توسعه یافته و به‌گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Marquardt, 2014). این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم‌انداز مشترک است اما درعین حال قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چراکه گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. چشم‌انداز مشترک به همسو شدن منجر می‌گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است.

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است. ساختار سازمانی به همراه اهداف، فناوری، و منابع انسانی جز و ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شود. ساختار سازمانی به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده روابط موجود میان اجزای یک مجموعه سازمان‌دهی شده، اشاره دارد. شناخت و بررسی عامل ساختار سازمان، سرآغاز



هرگونه بهره‌گیری از منابع و منافع سازمانی، توانمند شدن سازمان برای شناسایی فرصت‌ها، ارائه ترکیب‌های جدید از منابع موجود و درنهایت زمینه‌سازی برای توسعه سازمانی است. ساختار نشان‌دهنده کسانی است که مسئول سرپرستی بوده و مدیران را به کارکنانی که باید به آن‌ها دستور بدهند، معرفی می‌کند. از دیگر کاربردهای ساختار برای سازمان‌ها، کمک به تسهیل جریان اطلاعات است. یک ساختار سازمانی مناسب توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و چالش‌های آن را ایجاد می‌کند (Fayyazi, Mohammad A' rabi, 2014).

توسعه شایستگی: در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به‌عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکت‌ها بیان می‌شود، درحالی‌که منابع انسانی، به ویژه بر تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی فردی تمرکز دارند. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی^۱ که توسط پرالد و هامل^۲ در سال ۱۹۹۰ ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به‌صورت یک کل در نظر می‌گیرند. اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابزار ارزش‌های خویشان هستند. با تعاریف شایستگی، به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، در بر می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به‌این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این

^۱ Key competencies

^۲ Prald & Hameld



است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند، در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده و یا چگونه رفتار کنند (Pasban, Azar Kasb, Fatehi Khoshkanab, 2012).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک است با ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود؛ در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند. این فرهنگ، آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد، رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد. گوردون (۱۹۹۴) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود. دنیسون (۱۹۹۰) نیز فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمندی می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات‌ها را تعیین می‌کند. هوردن اشتاین و برک در مورد امنیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند: «بالندگی سازمان به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی، برابر است؛ در واقع، هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود؛ همچنین، اگر مدیران درصدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آن‌ها توجه داشته باشند» (Namamian & Feizollahi, 2016).

رهبری مشارکتی: رهبری مشارکتی به‌عنوان رهبری که کارکنان را در تمام سطوح سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات درگیر می‌کند، تعریف می‌شود. در سبک رهبری مشارکتی، مدیر با همکاران و زیردستانش به مشاورت می‌پردازد و در عمل از نقطه نظرات و پیشنهادهای آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب راه‌حل‌ها بهره می‌گیرد (Mirkamali, Narenji Thani & Alami, 2012). رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به‌جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها، و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد (Lee, Lee & Seo, 2015). در مقایسه با رهبری متداول عمودی، رهبری مشارکتی مستلزم روابط غیرسلسله مراتبی و یک



رابطه غیررسمی است که با یک، فرآیند تاثیر تعاملی پویا در بین افراد یک گروه به وجود می‌آید. رهبری مشارکتی با نفوذ توزیع شده در درون یک گروه و نفوذ جانبی در میان اعضا همراه است. رهبری مشارکتی در یک گروه نوظهور ناشی از توزیع قدرت رهبری در بین همه اعضای گروه در نظر گرفته شده است. این موضوع نشان‌دهنده تأثیر متقابل تعاملات در بین اعضای گروه است که به طور قابل توجهی عملکرد گروه و سازمان را بهبود می‌بخشد (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). بر این اساس رهبری مشارکتی به عنوان یک پدیده رابطه‌ای تأثیر متقابل در میان اعضای گروه تعریف می‌شود. در رهبری مشارکتی همه اعضای گروه رفتارهایی فعال داشته و جاهای خالی را در رهبری گروهی پر می‌کنند (Ullah & Park, 2013). رهبری مشارکتی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و به وسیله تصمیم سازی مشترک و مسئولیت مشارکتی در قبال عواقب و نتایج تعریف شده است (Hoch & Dulebohn, 2013).

ب: مهارت‌های ارتباطی

ارتباطات مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است و فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقای یک سازمان است. بنیس و نانسن^۱ (۲۰۰۰) اظهار داشتند که فراهم آوردن معنا از طریق ارتباطات، یکی از چهار راهبرد مهم رهبری است. ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری خواهد شد. ارتباط صحیح تنها راهی است که افراد مختلف می‌توانند به درک متقابل برسند. هر مدیری در سازمان باید بتواند از طریق نوشته‌ها، گفته‌ها و سخنرانی‌هایش مطالب را به درستی و روشنی برای افراد خود مطرح کند تا بتواند در امر برقراری ارتباط مؤثر موفقیت کسب کند. ارتباط، مدیران را قادر می‌سازد با افراد سازمان خود به تفاهم برسند. ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس آن به وجود می‌آید و تمام مظاهر فکری و وسایل انتقال و حفظ آن‌ها در زمان و مکان بر پایه آن توسعه پیدا می‌کند.

^۱ Benus and Nancen



چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سوء تعبیرها و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد. پس می توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است که از آن جمله هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود، انجام وظایف برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و کنترل سازمان به نحوه مؤثر. سازمان در واقع نمونه ای است از شبکه ارتباطات؛ زیرا، بین اجزاء مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه ای از عناصر و اجزاء پراکنده و منفرد تلقی می شود که بین آنها هیچ گونه همبستگی و پیوند برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت (Dorrani & Saberi, 2011). مؤلفه های مهارت های ارتباطی عبارت اند از مهارت کلامی، مهارت بازخورد و مهارت شنود مؤثر.

الف) مهارت های کلامی: تعاریفی که از ارتباطات کلامی ارائه شده به دو دسته تقسیم می شود؛ تعاریفی که ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار می دانند. تعاریف دسته دوم، تنها بر جنبه شفاهی (گفتاری) توجه دارند و ارتباط کلامی را معادل با واژه Oral Communication می دانند.

ب) مهارت بازخورد: عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده، به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد.

ج) مهارت شنود مؤثر: عبارت است از دریافت معنی آنچه فرد می شنود؛ یعنی در گوش دادن انسان باید محرک های صدا را به یاد آورد، به صدا توجه کند و آنها را تفسیر نماید (Ahmady, 2014).

ج: تعارض سازمانی



تعارض هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد و گروه‌ها به منظور دستیابی به آرمان‌ها و اهداف ارزشمند خود، دست به اعمال قدرت می‌زنند و مانع پیشرفت سایرین می‌شوند. تعارض موقعیتی است که هنگامی به وجود می‌آید که رفتار هدف‌گرای یک گروه سازمانی مانع رفتار هدف‌گرای گروهی دیگر شود. تعارض هنگامی رخ می‌دهد که یک طرف ادراک می‌کند طرق مقابل آنچه فرد بدان اهمیت می‌دهد را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار داده یا درصدد این کار است (Bagerzadeh, Rashedi, Bafandeh, 2012).

صاحب‌نظران مختلف، سطوح مختلفی را برای تعارض بیان کرده‌اند (Rahim, 2017) تعارض را در سطوح درون فردی، میان فردی، درون‌گروهی و میان گروهی طبقه‌بندی می‌کند. بوتانز^۵ (۲۰۰۸) سطوح تعارض را درون فردی، میان فردی، درون‌گروهی و سازمانی می‌داند. قاسمی (۱۳۸۸) تعارض درون‌سازمانی و میان‌سازمانی را نیز جزء سطوح تعارض می‌داند. دفت^۶ (۱۹۹۸) نیز به تعارض در سطح افقی و عمودی اشاره کرده است (Kahrobaee & Mortazavi, 2015). فرایند تعارض از دیدگاه رابینز^۷ دارای پنج مرحله است:

مرحله مخالفت‌های بالقوه: نخستین مرحله، وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورد. این شرایط نباید لزوماً به تعارض منتهی شوند ولی وجود یکی از آن‌ها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است. این شرایط را می‌توان در سه گروه ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی طبقه‌بندی کرد.

مرحله بروز تعارض: اگر شرایطی که در مرحله اول برشمرده شد موجب استیصال شوند، در آن صورت در مرحله دو نیز فعال شدن مخالفت‌ها فراهم می‌شود. این شرایط تنها زمانی به

۱ goal-directed
۲ intrapersonal conflict
۳ intragroup conflict
۴ intergroup conflict
۵ Butanz
۶ intra organization conflict
۷ inter organization conflict
۸ Daft
۹ Robbins, S. P.



تعارض منجر خواهند شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض قرار گیرند. این مرحله از آن جهت دارای اهمیت است که در این مقطع می‌توان مسائلی که موجب بروز تعارض شده‌اند را شناسایی کرد و درصدد رفع آن برآمد.

مرحله قصد یا نیت: نیت و قصد انجام کار یعنی فاصله‌ای که بین پنداشت و احساس فرد از یک سو و رفتار آشکار او از سوی دیگر قرار داد و منظور از آن تصمیمی است که فرد برای انجام کار به شیوه‌ای خاص می‌گیرد. بین قصد فرد و رفتار او فاصله وجود دارد بنابراین همیشه آنچه شخص انجام می‌دهد، می‌تواند تمام نمایی از قصد و نیت او نباشد.

مرحله رفتار: در این مرحله، تعارض پدیدار می‌شود و شامل ابزار مخالفت، کنش و واکنشی است که طرف‌های درگیر و مخالف از خود نشان می‌دهند.

مرحله نتایج: کنش و واکنش بین طرف‌های مخالف به نتایجی می‌انجامد که می‌تواند سازنده یا کارکردی باشند (یعنی موجب بهبود عملکرد گروه شوند) یا ویرانگر و غیر کارکردی (عملکرد گروه را کاهش دهند). هنگامی که تعارض بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت می‌شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به هم می‌شود یا بتواند موجب حل مسئله، کاهش فشار روانی و تنش‌های درون گروهی شود، دارای نتایج سازنده خواهد بود (Seif, Sabet Maharlouie, Rastgar & Rokni, 2014).

پیشینه پژوهش

قهرمانی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض سازمانی: مطالعه کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های شهر تهران» که بر روی ۷۰ نفر از کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی سطح شهر تهران انجام شد، نشان دادند که بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ میزان مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن و همچنین نمره سبک‌های مدیریت تعارض تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک اجبار، سبک اجتناب و سبک غالب شدن با مهارت‌های ارتباطی و هر سه بعد آن



شامل مهارت‌های بازخوری، شنودی و کلامی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک همکاری و سبک مصالحه و سازش با مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن ارتباط معنی‌داری وجود نداشت (Ghahremani, fallahi, Alidoust Ghahfarokhi, 2016).

محمدی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه میان یادگیری سازمانی و تعارض میان سازمانی» که بر روی کارکنان شبکه بهداشت و درمان غرب استان مازندران انجام شد، نشان داد میان ابعاد یادگیری سازمانی (یادگیری تیمی، یادگیری فردی، ارتباطات سازمانی) و تعارض میان سازمانی رابطه معکوس وجود دارد (Mohammadi, 2015).

شاکری زنگیر و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه» که بر روی ۱۴۰ نفر از دبیران مقطع متوسطه شهرستان گرمی انجام شد، نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض رابطه مثبتی برقرار است. در ضمن مهارت ارتباطی می‌تواند سلامت سازمانی را پیش‌بینی نماید. (Shakeri Zangir, Zahed Babalan, Moeini Kia, 2015).

اسپاهو (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض» که بر روی ۱۴۴ نفر از کارکنان صنعت داروسازی انجام شد، نشان داد ابعاد ارتباطات سازمانی می‌تواند در کاهش تعارض میان فردی و میان گروهی نقش مؤثری داشته باشد. (Spaho, 2013).

روش پژوهش



تحقیق حاضر از لحاظ روش، یک تحقیق همبستگی و از حیث هدف، کاربردی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج به تعداد ۸۶۰ نفر بودند.

جدول ۱. حجم جامعه و نمونه آماری کارکنان

واحدها	حجم جامعه	حجم نمونه
واحد پرورشی	۱۰۱	۳۲
واحد ارزیابی عملکرد	۷۰	۲۲
واحد فناوری اطلاعات	۱۰۰	۳۰
واحد توسعه و پشتیبانی	۱۵۲	۴۶
واحد ارزشیابی تحصیلی	۸۰	۲۵
واحد حراست	۸۹	۲۷
واحد آموزش	۱۶۶	۵۱
واحد سوادآموزی	۱۰۲	۳۲
جمع	۸۶۰	۲۶۵

جهت به دست آوردن حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد. باتوجه به اینکه حجم جامعه آماری ۸۶۰ نفر بود، حجم نمونه ۲۶۵ نفر به دست آمد.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} \quad n = \frac{(1.96)^2 \times \frac{(0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{860} \left(\frac{(1.96)^2 \times \frac{(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 265$$

در این فرمول، حجم جامعه آماری $N = ۸۶۰$ و p احتمال نسبت برخورداری از صفت مورد نظر $p = ۰/۵$ و احتمال نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر $q = ۰/۵$ و d انحراف یا خطای مطلوب $d = ۰/۰۵$ و نیز z ، درجه یا ضریب اطمینان ۹۵ درصد $Z = ۱/۹۶$ است. در پژوهش حاضر، جهت داشتن شانس مساوی تمامی اعضای نمونه از روش نمونه‌گیری احتمالی و به صورت تصادفی طبقه‌ای استفاده شد.



جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر یادگیری سازمانی از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) استفاده گردید. این پرسش‌نامه شامل ۲۴ سؤال و ۵ عامل مهارت فردی، مهارت ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی است. پایایی و روایی این پرسشنامه در ایران توسط چوپانی و همکاران (۲۰۱۳) نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است (Choupani, Siadat, Kazempour, Rahimi & Maleki Hasanvand, 2013).

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر مهارت ارتباطی، از پرسشنامه مهارت ارتباطی بارآن و هادگی (۱۹۸۶) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۲۲ سؤال و ۴ عامل مهارت شنیداری، مهارت دیداری، مهارت گفتاری و مهارت اطلاع‌رسانی است. اعتباریابی این پرسشنامه توسط یوسف زاده و زارعی متین (۲۰۱۰)، انجام شد که و آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۷۶ بود. ضریب اعتبار این آزمون ۰/۳۹ به دست آمد (Zarei Matin & Yousefzadeh, 2010).

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر تعارض سازمانی، از پرسشنامه تعارض سازمانی شیرخانی (۲۰۱۱) استفاده شد (Shirkhani, 2011). این پرسش‌نامه شامل ۹ سؤال و ۳ عامل تعارض با مرئوس، تعارض با رئیس و تعارض با هم‌ردیفان است. اعتباریابی این پرسشنامه توسط محمدی (۲۰۱۵)، انجام شد که در تحقیق خود عدد ۰/۷۳ را به‌عنوان آلفای کرونباخ ارائه داد و ضریب اعتبار این آزمون را $r=0.54$ به دست آورد (Mohammadi, 2015).

روایی و پایایی ابزار پژوهش

از آنجایی که پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی (Neeffe, 2001)، مهارت ارتباطی و تعارض سازمانی (Shirkhani, 2011) استاندارد می‌باشند روایی آن‌ها تأیید شده است. در مطالعه حاضر، برای برآورد پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تأیید پایایی پرسشنامه ابتدا ۳۰ نفر از کارکنان قسمت‌های مختلف به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در دو مرحله با فاصله ۷ روز میان آنان توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به‌دست‌آمده تحلیل شدند و آلفای کرونباخ برای متغیرهای یادگیری



سازمانی، مهارت ارتباطی و تعارض سازمانی به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۷۹ و ۰/۸۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول و منطقی پرسشنامه‌ها بود. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از اعتبار درونی کافی برخوردار بوده، بدین معنی که پاسخ‌های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیرهایی بوده که مورد آزمون قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام) و با نرم افزار آماری SPSS انجام شد.

یافته‌های تحقیق

مشخصه‌های آمار توصیفی متغیرهای یادگیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و تعارض سازمانی کارکنان در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مورد مطالعه (n=۱۵۳)

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
مهارت‌های فردی	۱۸/۸۷	۲/۱۱۴
مدل‌های ذهنی	۲۶/۹۴	۱/۵۹۸
چشم‌انداز مشترک	۱۸/۲۴	۱/۵۳۶
یادگیری تیمی	۱۸/۶۰	۱/۵۳۶
تفکر سیستمی	۱۸/۲۶	۱/۶۰۱
مهارت‌های شنیداری	۱۸/۷۶	۱/۸۸۱
مهارت‌های گفتاری	۱۹/۰۴	۲/۰۳۲
مهارت‌های دیداری	۱۸/۷۹	۱/۸۸۱
مهارت‌های اطلاع‌رسانی	۲۶/۹۷	۴/۰۶۹
تعارض سازمانی	۲۲/۶۶	۱۳/۲۳۱

چنانکه نتایج در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، بالاترین میانگین متغیر یادگیری سازمانی مربوط به مؤلفه مدل‌های ذهنی با میانگین ۲۶/۹۴ و انحراف معیار ۱/۵۹۸، کمترین میانگین متغیر یادگیری سازمانی و مربوط به مؤلفه چشم‌انداز مشترک با میانگین ۱۸/۲۴ و



انحراف معیار ۱/۵۳۶، بالاترین میانگین متغیر مهارت‌های ارتباطی مربوط به مؤلفه مهارت‌های اطلاع‌رسانی با میانگین ۲۶/۹۷ و انحراف معیار ۴/۰۶۹، کمترین میانگین متغیر مهارت‌های ارتباطی مربوط به مؤلفه مهارت‌های شنیداری با میانگین ۱۸/۷۶ و انحراف معیار ۱/۸۸۱ است. همچنین میانگین متغیر تعارض سازمانی ۲۲/۶۶ با انحراف معیار ۱۳/۲۳۱ است. برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک، آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای یادگیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و تعارض سازمانی در کارکنان اجرا شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنف

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری	تعداد
مهارت‌های فردی	۰/۶۳۷	۰/۰۶۳	۲۶۵
مدل‌های ذهنی	۰/۷۵۶	۰/۰۵۶	۲۶۵
چشم‌انداز مشترک	۰/۶۵۴	۰/۱۰۹	۲۶۵
یادگیری تیمی	۰/۷۲۹	۰/۰۹۳	۲۶۵
تفکر سیستمی	۰/۶۳۴	۰/۰۶۴	۲۶۵
مهارت‌های شنیداری	۰/۵۷۳	۰/۰۸۷	۲۶۵
مهارت‌های گفتاری	۰/۶۱۹	۰/۰۸۲	۲۶۵
مهارت‌های دیداری	۰/۶۴۵	۰/۰۸۳	۲۶۵
مهارت‌های اطلاع‌رسانی	۰/۴۶۲	۰/۱۱۵	۲۶۵
تعارض سازمانی	۰/۴۶۸	۰/۱۱۷	۲۶۵

مطابق اطلاعات جدول شماره ۳، سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین نتیجه آزمون برای هیچ یک از متغیرها معنی‌دار نیست و در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال است. از این رو می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی فرضیه پژوهش استفاده کرد.

آزمون ضریب همبستگی مورد بررسی قرار گرفت که در جدول شماره ۴ نتایج آن نشان داده شده‌اند.



جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	مهارت فردی	مدل‌های ذهنی	چشم‌انداز مشترک	یادگیری تیمی	تفکر سیستمی	مهارت شنیداری	مهارت گفتاری	مهارت دیداری	مهارت اطلاع	تعارض سازمانی
۱	۱	۰/۱۳۴**	۰/۴۹۲**	۰/۶۳۴**	۰/۴۹۱**	۰/۶۵۱**	۰/۸۴۸**	۰/۸۸۵**	۰/۱۳۹**	۰/۲۲۵**
۲	-	۱	۰/۱۲۳**	۰/۱۲۶**	۰/۱۲۲**	۰/۱۱۹**	۰/۱۵۹**	۰/۱۴۴**	۰/۸۷۶**	۰/۲۴۵**
۳	-	-	۱	۰/۶۷۵**	۰/۶۹۹**	۰/۴۱۷**	۰/۴۶۱**	۰/۴۶۶**	۰/۱۲۵**	۰/۱۹۵**
۴	-	-	-	۱	۰/۶۷۲**	۰/۵۶۰**	۰/۵۹۵**	۰/۶۲۴**	۰/۱۳۳**	۰/۲۷۰**
۵	-	-	-	-	۱	۰/۴۱۲**	۰/۴۵۴**	۰/۴۶۵**	۰/۱۲۷**	۰/۱۹۱**
۶	-	-	-	-	-	۱	۰/۸۱۹**	۰/۸۳۱**	۰/۱۲۲**	۰/۲۳۲**
۷	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۷۰۶**	۰/۱۶۰**	۰/۲۲۱**
۸	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۱۵۰**	۰/۲۲۷**
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۲۵۲**
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱

$p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *

داده‌های جدول شماره ۴ نتایج آزمون رابطه خطی همبستگی پیرسون بین متغیرهای یادگیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و تعارض سازمانی را نشان می‌دهد. رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی منفی و معنادار است.

فرضیه پژوهش: بین یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج رابطه وجود دارد.

جهت تعیین بهترین پیش‌بینی کننده تعارض سازمانی در کارکنان از بین متغیرهای پیش‌بینی کننده از مدل رگرسیون با روش گام‌به‌گام استفاده شده است. قابل ذکر است که متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی وارد معادله شده است. نتایج حاصل در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام متغیرهای پژوهش

متغیرهای مدل پیش‌بینی کننده	R	R^2	ΔR^2	خطای استناد
-----------------------------	---	-------	--------------	-------------



اول، یادگیری تیمی	۰/۲۷۰	۰/۰۷۳	۰/۰۶۷	۱۲/۷۸۱
دوم، یادگیری تیمی، مهارت اطلاع‌رسانی	۰/۳۴۸	۰/۱۲۱	۰/۱۰۹	۱۲/۴۸۹

نتایج جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که متغیر یادگیری تیمی قادر به توجیه ۶/۷ درصد از واریانس تعارض سازمانی ($\Delta R^2 = 0/067$) شده است. با اضافه شدن متغیر یادگیری تیمی به متغیر مهارت اطلاع‌رسانی در مدل دوم، باعث اضافه شدن ۴ درصد واریانس تعارض سازمانی شده است ($\Delta R^2 = 0/109$) و متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی توانسته‌اند حدود ۱۰/۹ درصد واریانس تعارض سازمانی را توجیه کنند.

جدول ۶. آزمون تحلیل واریانس برای بررسی معنی‌دار بودن رگرسیون یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی

شاخص آماری منبع تغییرات	مجموع مجذورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجذورات ms	آزمون F	سطح معناداری
رگرسیون متغیر یادگیری تیمی	۱۹۴۲/۶۱۸	۱	۱۹۴۲/۶۱۸		
باقی‌مانده	۲۴۶۶۷/۷۰۹	۲۶۳	۱۶۳/۳۶۲	۱۱/۸۹۱	۰/۰۰۱
جمع کل	۲۶۶۱۰/۳۲۷	۲۶۴			
رگرسیون متغیرهای یادگیری تیمی، مهارت اطلاع‌رسانی	۳۲۱۴/۰۹۵	۲	۱۶۰۷/۰۴۷		
باقیمانده	۲۲۳۹۶/۲۳۲	۲۶۲	۱۵۵/۹۷۵	۱۰/۳۰۳	۰/۰۰۰
جمع کل	۲۱۰۶۵/۲۷۷	۲۶۴			

نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که بین متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی با تعارض سازمانی رابطه وجود دارد و متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت اطلاع‌رسانی قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک تعارض سازمانی را دارند.

با توجه به معنادار شدن رابطه محاسبه‌شده با ۰/۹۹ احتمال نتیجه گرفته می‌شود که فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه بین یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در



کارکنان اداره آموزش و پرورش چهارگانه کرج رابطه معناداری وجود دارد، تأیید می‌شود و از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی (متغیر یادگیری تیمی) و از بین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی متغیر (مهارت اطلاع‌رسانی) بهترین پیش‌بینی کننده برای تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج است.

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف تعیین رابطه میان یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج انجام شد. نتیجه این مطالعه نشان داد با احتمال ۰/۹۹ بین متغیرهای یادگیری سازمانی و مهارت ارتباطی با تعارض سازمانی رابطه وجود دارد و متغیرهای یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک تعارض سازمانی را دارند. این یافته، همسو با یافته‌های پژوهشی (Shakeri Zangir, Zahed Babalan, Moeini Kia, 2015; Spaho, 2013; Ghahremani, fallahi, Alidoust Ghahfarokhi, ۲۰۱۶) بود. این نتیجه بدین صورت تبیین شده است که انجام وظایف چالشی جهت بهبود مستمر تبحر کارکنان در انجام وظایف سازمانی از یک سو و استفاده از توانایی‌ها و استعدادها در آنها در جهت رسیدن به اهداف عالی سازمان می‌تواند عاملی کاهنده در تعارض سازمانی اعمال گردد. در ضمن دریافت بازخورد از عملکرد کاری کارکنان و ارائه آن به آنها می‌تواند در کاهش میزان تعارض سازمانی نقش مهمی داشته باشد. بروز و به‌کارگیری مهارت‌های منعطف کارکنان مانند به‌کارگیری کارکنان واحدها در اجرای وظایف سازمانی و نیز تصمیم‌گیری سازمانی و نیز تمرکز بر انجام فعالیت‌های سازمانی به‌جای استفاده از روابط در حل مشکلات می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش تعارضات میان فردی و سازمانی آنها داشته باشد. از طرفی دیگر چشم‌پوشی از رفتارهای غیرحرفه‌ای کارکنان در انجام وظایف سازمانی و نیز در جریان قرار دادن مدیران در مسائل مربوط به پیشرفت اهداف عالی سازمان می‌تواند در کاهش بروز تعارضات گروهی و سازمانی نقشی مؤثر داشته باشد. از طرفی وجود



ارتباطات منظم درون‌سازمانی باعث می‌گردد که کارکنان سازمان دارای هماهنگی و تشریک‌مساعی بالاتری بوده و تمرکز بر یادگیری‌های درون‌سازمانی خود را افزایش دهند. این امر خود موجب بهبود مهارت‌های ارتباطی آن‌ها می‌گردد. نهایتاً باعث می‌شود میزان تنش‌های میان کارکنان به حداقل رسیده و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به یکدیگر کمک نمایند.

پیرامون رابطه بین یادگیری سازمانی به ویژه یادگیری تیمی با تعارض سازمانی می‌توان گفت ارائه بازخوردهای سازمانی از انجام وظایف هر بخش از مدیران به آن‌ها و نیز بهبود تعاملات میان بخش‌ها و دواير مختلف جهت جلوگیری از تشریفات زائد اداری می‌تواند در کاهش تعارضات سازمانی نقش مهمی داشته باشد. در ضمن برگزاری جلساتی جهت شفاف‌سازی مقوله بیانیه چشم‌انداز سازمان می‌تواند در بهبود اجرای وظایف سازمانی و جلوگیری از تعارضات بین فردی و گروهی مدیران نقش بسزایی داشته باشد. وجود گروه‌های کاری منعطف میان مدیران واحدها در اجرای وظایف خود در عرصه سازمان و بهبود تعاملات کاری و غیر اداری می‌تواند در کاهش تعارضات گروهی تأثیرگذار باشد. در ضمن زمانی که کارکنان سازمان از میزان تأثیرگذاری فعالیت‌هایشان بر روند سازمانی اطلاع داشته باشند میزان تنش‌های میان شغلی آن‌ها کاهش یافته و کارایی و اثربخشی سازمانی آن‌ها بهبود خواهد یافت. از طرفی درک دیدگاه‌های کارکنان دیگر باعث می‌گردد که ایفاء نقش سایر کارکنان در واحدهای عملیاتی موجه به نظر رسیده و از ایجاد هرگونه تنش در ارتباطات سازمانی و فردی جلوگیری به عمل خواهد آمد.

پیرامون رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی می‌توان گفت می‌توان با به‌کارگیری درست این مهارت‌ها با تعارضات سازمانی کارکنان به مقابله پرداخت. از طرفی توانمند بودن کارکنان در مهارت شنیداری و دیداری در ایجاد انگیزش و هماهنگی هدف‌های فردی و سازمانی کارکنان نقش مؤثری دارد. مهارت گفتاری یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینهٔ ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران، فعالیت



مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است. داشتن مهارت دیداری مستلزم آن است که شخص قبل از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد و بتواند محیطی امن را برای همکاری با کارکنان فراهم آورد. نتایج به دست آمده بیانگر این مطلب است که بینش جامع و احاطه ذهن کارمند و داشتن اشراف بر چگونگی تعامل و کار واحدهای مختلف از راه یگانه سازی و وحدت بخشی به کارها باعث ایجاد توانمندسازی میان کارکنان خواهد شد. در ضمن شفاف سازی در مورد زمان اجرای کار کارکنان سازمان و مشخص بودن زمان استراحت و فعالیت سازمانی آن‌ها از یک سو و برخورد مؤدبانه در ارتباطات سازمانی اثربخش و به کارگیری اخلاق حرفه‌ای کاری در مراودات سازمانی با مدیریت عالی و یا دیگر کارکنان در کاهش تعارضات میان فردی نقش مهمی دارد. از طرفی حذف موانع در انجام وظایف کارکنان و تعامل مستقیم آن‌ها با دیگر ارکان سازمان و پرسش از مشکلات کاری و سلسله مراتبی آن‌ها می‌تواند در کاهش تعارضات بین سازمانی کارکنان نقش بسزایی داشته باشد و نهایتاً جلوگیری و حذف قوانین خشک و بوروکراسی اداری و ایجاد انعطاف در نحوه اجرای وظایف سازمانی نیز می‌تواند در کاهش تعارضات سازمانی نقش مهمی داشته باشد. از جمله محدودیت‌های مطالعه حاضر، وجود روحیه محافظه کاری در برخی کارکنان و عدم پاسخگویی مناسب از سوی آنان بود. پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان‌ها، با پرورش روحیه یادگیری در سازمان و نیز بهبود مهارت‌های ارتباطی خود با کارکنان و نیز کارکنان با یکدیگر از تعارضات فردی و سازمانی جلوگیری کنند.

Reference



- Ahmady, M. S. (2014). The Impact of Religion _Based Communication Skills on the Improvement of Self-Esteem and Mental Health among Students, *Journal of Advances in Medical and Biomedical Research*, 22(90), 13-22. (In Persian)
- Ahmadi, A. (2012). A study of the ability of high school principals in Kamyaran city to have skills, dissertation-perceptual, human and technical and its relationship with their effectiveness from the perspective of teachers in the academic year 81-80. Master's degree, Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Aliabadi, S., Khakpour, M. (2014). Determination of Organizational Conflict Resource Model in Alborz Province's Physical Education Teachers with Emphasis on Modifier Role of Gender. *Applied Research in Sport Management*, 2(3), 105-114. (In Persian)
- Bagerzadeh, M., Rashedi, V., Bafandeh, A. (2012). A study of the relationship between organizational intelligence with conflict management between manager and teachers in public schools of Maragheh city (2010-2011). *Journal of Instruction and Evaluation*, 5(19), 41-57. (In Persian)
- Bagheri, T., & Isfandyari Moghaddam, A. (2015). Human and Technical Skills Required for the Management of Special Libraries: Views of LIS Academics and Practitioners, *National Studies on Librarianship and Informaion Organization*, 25(4), 89-99. (In Persian)
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Choupani, H., Siadat, S., Kazempour, M., Rahimi, R., & Maleki Hasanvand, M. (2013). Increase Learning in Organizations by



- playing the role of transformational leadership (Isfahan University of Medical Sciences), *Journal of Health Administration*, 16(52), 37-50. (In Persian)
- Danielsen, A. V. (2020). Digital Transformation and Its Potential Effects on Future Management: Insights from an ETO Context. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 146-153). Springer, Cham.
- Doaei, H., Pour, S. (2013). The Influence of Organizational Culture on Market Orientation, with Emphasis on the Mediator Role of Organizational Conflict (Case Study: The Furniture Industry in Mashhad City). *Journal of Applied Sociology*, 24(3), 115-130. (In Persian)
- Dorrani, K., & Saberi, Gh. (2011). The sociological approach to the communication skills of rural teachers in Arshaq region, *Journal of Community Development*, 3(1), 85-106. (In Persian)
- Fayyazi, M., Mohammad A'rabi, S. (2014). Coordination Pattern of Human Resources Strategy with Elements of Organization and its Effect on Improving the Performance. *Police Management Studies Quarterly*, 9(2), 261-286. (In Persian)
- Ghahremani, O., fallahi, A., Alidoust Ghahfarokhi, E. (2016). Basic communication skills and conflict management styles: The Study of physical education experts in Tehran Universities, *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(12), 33-41. (In Persian)
- Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 865-878.



- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
- Honari, H., Afshari, M., Karegar, G. (2012). Study of Organizational Learning System in Physical Education Organization Based on Learning Organization Dimensions and AHP Method. *Journal of Sport Management*, 4(13), 115-135. (In Persian)
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kahrobaee, S., & Mortazavi, S. (2015). Investigating the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Justice Through Mediating Role of Spiritual well-being, *Public Management Researches*, 8(27). ۵-۲۲. (In Persian)
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Karimi, F., Akbari, M. (2014). A Model of the Relationship of Organizational Learning Capability and Organizational Intelligence to Organizational Citizenship Behaviors of University Employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(18), 143-158. (In Persian)



- Khodadad, F., & Hosoumi, T. (2012). Study of the Relationship between the Managers' Conceptual, Humane, and Technical Skills and Their Efficiency from the Teachers' Point of View in Girls' High Schools in the City of Sari. *Educational Administration Research*, 3(11), 75-90. (In Persian)
- Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.
- Marquardt, M.J. (2014) "Building the Learning Organization": Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, translated by Mohammad Rezazali, Tehran University Press.
- Mirkamali, S. M., Narenji Thani, F., & Alami, F. (2012). A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning (Case of: Saipa Company), *Transformation Management Journal*, 3(2), 1-27. (In Persian)
- Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(3), 271-294.
- Mohammadi, R. (2015). The relationship between organizational learning and inter-organizational conflict. Master Thesis in Business Management. Islamic Azad University, Tonekabon Branch. (In Persian)
- Mazlumi, N, Zamani, M, Seyed Naqavi, M A, Rabbani, A. (۲۰۱۴). The relationship between organizational learning, continuous improvement and inter-organizational trust with organizational performance (insurance service agencies). *Journal of Insurance Research*, ۲۹(No. ۲). ۱۶۳-۱۸۲. (In Persian)
- Namamian, F., & Feizollahi, S. (2016). The effect of organizational culture on organizational performance in the role of mediator innovation (Case study Ilam Industrial companies), *Ilam Culture*, 16(46), 161-174. (In Persian)



- Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes.
- Pasban, M., Azar Kasb, A., Fatehi Khoshkanab, L. (2012). A Comparative study of Management Based on Competency in Public and Private Institutions (Case study: East and West Azerbaijan Provinces). , 6((3)22), 75-96. (In Persian)
- Rahim, M. A. (2017). Reducing job burnout through effective conflict management strategy. *Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management: Current Topics in Management*, 18, 201-212.
- Seif, M. H., Sabet Maharlouie, A., Rastgar, A., & Rokni, E. (2014). Organizational and Psychological Factors Affecting Work - Family Conflict among Married Female Nurses (Path Analysis Model), *Journal of Woman and Society*, 5(18), 49-68. (In Persian)
- Shabani Azadboni, M., & Safari, M. (2020). The relationship between professional ethics and conflict management in high school principals in the west of Mazandaran province, *Journal of Management and educational perspective*, 2(2), 59-76. (In Persian)
- Shakeri Zangir, A, Zahed Babalan, A, Moeini Kia, M. (۲۰۱۴). The Relationship between Conflict Management Skills and Principles' Communication Skills with Organizational Health in Secondary Schools. *Journal of Educational Leadership and Management*, ۳(۳), ۷۹-۹۹. (In Persian)
- Shirkhani, H. (2011). *The relation of EQ and organizational conflicts in the staves of Ilaam banks focusing on interpersonal conflicts*. Master's Thesis. Sanandaj Azad University, Humanities Sciences Faculty. (In Persian)



- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Ullah, U. S. E., & Park, D. S. (2013). Shared leadership and team effectiveness: Moderating effects of task interdependence. *African Journal of Business Management*, 7(40), 4206.
- Yang, Y., Secchi, D., & Homberg, F. (2018). Are organisational defensive routines harmful to the relationship between personality and organisational learning?. *Journal of Business Research*, 85, 155-164.
- Zarei Matin. H., & Yousefzadeh. S. (2010). Explaining the Indexes of Communication Skills of Managers and Their Role in Job Satisfaction of Employees. *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 2(2), 29-48. (In Persian).