

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال پنجم - شماره ۱۹ - پاییز ۱۳۹۱

ص. ص. ۴۱-۵۷

بررسی رابطه هوش سازمانی با مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۱-۹۰

دکتر مجید باقرزاده^۱

وحید راشدی^۲

دکتر علیرضا بافنده^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۴/۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه هوش سازمانی با مدیریت تعارض انجام شده است. طرح تحقیق از نوع همبستگی و در زمره تحقیقات کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق، مدیران و معلمان مدارس دولتی در مقاطع متوسطه و راهنمایی آموزش و پرورش شهرستان مراغه بودند؛ که متشکل از ۸۰ مدیر و ۷۸۴ معلم بود که از این تعداد با فرمول کوکران، تعداد ۴۴ مدیر و ۲۵۶ معلم به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌ی هوش سازمانی (آلبرشت، ۲۰۰۳) و مدیریت تعارض رایینز بودند که روایی صوری آنها مورد تأیید اساتید بوده و پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب در حدود ۰/۸۹ و ۰/۸۳ بدست آمد. نتایج تحلیل به روش همبستگی پیرسون نشان داد که بین دو متغیر هوش سازمانی و استراتژی راه حل‌گری در مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. ولی بین متغیرهای هوش سازمانی و استراتژی عدم مقابله و کنترل در مدیریت تعارض، رابطه معناداری مشاهده نشد. نتایج آزمون تی برای مقایسه میانگین‌های بین دو گروه؛ نشان داد که بین مدیران و معلمان در انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارض، تفاوت معناداری وجود دارد؛ بطوریکه مدیران نسبت به معلمان راه حل‌گراتر بودند، در مقابل، معلمان تمایل به استفاده از استراتژی عدم مقابله در مدیریت تعارض داشتند؛ این تفاوت به لحاظ جنسیتی نیز معنادار بود و زنان راه‌حل‌گراتر از مردان بودند. همچنین در هوش سازمانی مدیران و معلمان، تفاوت معناداری مشاهده نشد.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، مدیریت تعارض، مدیران و معلمان.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران.

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، تبریز، ایران.

۳. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران.

مقدمه

امروزه نیروی انسانی بعنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح است و جزء با ارزش‌ترین منابع و سرمایه‌های یک سازمان محسوب می‌شود، به طوری که بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران باید با اقدامات شایسته و صحیح، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل نموده و آن را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند، لذا اهمیت جذب، حفظ و توانمندسازی این سرمایه‌ها همواره مدنظر اندیشمندان قرار گرفته است (علاقه‌بند، ۱۳۸۴). از آنجایی که مدیریت و رهبری آموزشی، یک سری فعالیت‌های تخصصی در سازمان است و هدف اصلی آن اثربخشی‌تر و کارآمدتر کردن هر چه بیشتر خدمات آموزشی و اجرای سیاست‌ها از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، رهبری، استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی و ایجاد جو مساعد شغلی در جهت نیل به اهداف آموزشی رسمی از پیش تعیین شده است، لذا نظام آموزش و پرورش به مدیرانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری از مهارت کاربرد استراتژی‌های مدیریت تعارض، در برقراری ارتباط قوی و مستحکم میان عناصر فعال حاضر در مراکز آموزشی هماهنگی ایجاد کنند و پیوندهایی عمیق میان مدرسه و محیط‌های کاری بوجود آورند (سلیمانی، ۱۳۸۴). مدارس از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که در کلیه فرایندهای آن، انسان‌ها و فعالیت‌های گروهی نقشی اساسی دارند و شاید بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر تعارض را تجربه می‌نمایند. مدیران مدارس برای آن که بتوانند اثربخشی مدرسه را افزایش دهند، نیاز به مشارکت و همکاری اعضای سازمان دارند. در این راستا آنان باید کارکنان را برانگیزانند و به ارتباطات آزاد و دوطرفه معتقد باشند. کاربرد صحیح استراتژی‌های مدیریت تعارض ضامن تقویت این مهم است. بنابراین مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای را در افزایش اثربخشی سازمان‌های آموزشی بر عهده دارند و در این میان، مدیریت تعارض^۱ در مدارس از اهمیت بسزایی برخوردار است، وجود محیطی آرام توأم با سلامت سازمانی از ضروریات مدارس اثربخش است زیرا مردم از آموزش و پرورش همواره به عنوان نهادی که بر رشد و همکاری تأکید دارد، یاد می‌کنند (قوی اندام، ۱۳۸۶).

البته باید در نظر داشت که نظریه‌های جدید، 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 دست به ابتکار عمل‌هایی برای تغییر اجتماعی 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 (جوهرج^۲، ۱۳۸۵). لذا برای بیشتر سازمان‌ها وضع مطلوب این است که بین گروه‌ها و دواير خود نوعی رقابت و تعادل معتدل برقرار نمایند. مدیران نباید اجازه بدهند تعارض به چنان حدی

1. Conflict management

2. Jo Hatch, Mary

برسد که زیانبار گردد. آنان باید بکوشند تا آنجا که امکان دارد همکاری تقویت شود تا بازدهی گروه‌های تخصصی افزایش و هدف‌های سازمانی تأمین گردد. باید بخاطر داشت که وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم پاشیدگی در سازمان‌ها می‌شود، بلکه مدیریت غیر اثربخش تعارض سبب نتایج نامطلوب می‌شود (دفت، ۱۳۷۷).

از سویی دیگر، سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده‌ای روبرو هستند که با بکارگیری الگوهای تعاملی بین اعضاء، فناوری‌ها، فرهنگ و فرایندها، می‌توانند با شرایط دشوار روبرو شوند. ویک و روبرتس، «این الگوهای تعاملی را مجموعه عقل‌های سازمان نامیده‌اند؛ به این معنا که کارهای پیچیده در یک سازمان را یک فرد انجام نمی‌دهد، بلکه تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد است که سازمان را در انجام وظایف خطیر خود یاری می‌کند» (نقل از فقیهی، ۱۳۸۸). لذا بسیاری از دانشمندان برای سازمان‌ها نوعی قابلیت و توانائی بنام هوش سازمانی قائل هستند. هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت قرن ۲۱ می‌باشد. کارل آلبرشت این مفهوم را در سال ۲۰۰۲ در کتاب «قدرت اذهان در کار» یا بعبارتی دیگر، هوش سازمانی در عمل، بیان نموده است. هوش سازمانی، توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی تعریف می‌شود، تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی‌های انسانی و فنی برای حل مسائل است، تأکید اصلی آلبرشت در مسأله هوش سازمانی تکیه بر قدرت ذهنی کارکنان می‌باشد. از دیدگاه او، هوش سازمانی استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانائی ذهنی سازمان و تمرکز دادن این توانائی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی است (آلبرشت، ۲۰۰۳).

آلبرشت در مسئله هوش سازمانی مدلی را ارائه می‌کند که دارای ابعاد هفتگانه‌ای به شرح می‌باشد.

۱. **بینش استراتژیک** ^۱ (Strategic Vision): به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود. مدیران سازمان‌ها می‌بایست پاسخگوی این قبیل سؤالات باشند؛ فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه انجام می‌دهیم پاداشی نصیب ما کند.

۲. **سرنوشت مشترک** ^۲ (Shared Fate): احساس داشتن هدف مشترک بین تمام افراد سازمان برای عمل و تلاش به شکلی هم افزا برای رسیدن به چشم انداز سازمان.

۳. **میل به تغییر** ^۳ (Appetite for Change): سازگاری، تمایل و تلاش برای تغییر در جهت چشم انداز استراتژیک.

۴. **اتحاد و توافق** ^۴ (Alignment and Congruence): وجود نظام‌ها و سلسله قوانین مشخص جهت اجرا برای افراد و گروه‌ها.

1. Strategic Vision
2. Shared Fate
3. Appetite for Change
4. Alignment and Congruence

۵. **روحیه^۱ (Sprit):** به احساس کارکنان درباره کار و مدیریت، و میزان خوش بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصت‌های ترقی و پیشرفت در سازمان اطلاق می‌گردد. به بیان دیگر، احساس بالندگی و افتخار به کارکردن در یک سازمان، پیگیری وظایف شغلی با علاقه و خوشبینی و باور به تعهد و تحرک مدیران؛ از ویژگی‌هایی به شمار می‌آیند که تحت عنوان روحیه بر هوش سازمانی تأثیرگذارند.

۶. **کاربرد دانش^۲ (Knowledge Deployment):** فعالیت هر سازمان شدیداً به داده‌ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، زکاوت وحس مشترک، شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است.

۷. **فشار عملکرد^۳ (Performance Pressure):** در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خودش را انجام می‌دهد، چرا که به معتبر بودن هدف‌های خویش، باور و اعتقاد دارد. مدیران می‌توانند حس فشار کاری را ارتقاء داده و حمایت کنند، اما زمانی بیشترین تأثیر را دارد که توسط همه اعضا سازمان به عنوان یک سری انتظارات دو جانبه در کار برای مشارکت در موفقیت‌ها پذیرفته شده باشد (آلبرشت، ۲۰۰۳).

بنابر توضیحات فوق، سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که هوش سازمانی و مؤلفه‌های کلیدی آن چه نقشی می‌تواند در مدیریت تعارض ایفا نماید؟ و اینکه آیا رابطه‌ای بین هوش سازمانی و مدیریت تعارض وجود دارد یا نه؟

مطالعه یافته‌ها و نتایج تحقیقات، بیانگر این است که، هوش سازمانی بعنوان یک توانایی ذهنی، متشکل از مؤلفه‌هایی است که تمامی عرصه‌های زندگی انسان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. تحقیقاتی که توسط رایس^۴ (۱۹۹۹) انجام شده، نشان می‌دهد که «هوش سازمانی با نتایج مثبت از قبیل رفتارهای جامعه پسند، روابط مطلوب با همکاران و خانواده ارتباط دارد. در این راستا به تعدادی از تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر اشاره می‌شود:

چکیر و آدا^۵، پژوهشی با عنوان "آیا می‌توان هوش سازمانی مدیران و معلمان را از طریق آموزش ضمن خدمت توسعه داد؟" در مدارس ابتدایی کشور ترکیه انجام دادند. نتایج تحقیق، تفاوت قابل ملاحظه‌ای را در هوش سازمانی قبل و پس از کارگاه نشان داد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که هوش سازمانی مدیران با آموزش ضمن خدمت افزایش یافته است (چکیر و آدا، ۲۰۰۸).

-
1. Spirit
 2. Knowledge Deployment
 3. Performance Pressure
 4. Rice
 5. Cakir & ada

- لفتر، پرمین و واسیلاخه^۱ پژوهشی با عنوان " ابعاد هوش سازمانی در شرکت‌های رومانیایی، دورنمای سرمایه انسانی " با هدف ارائه نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکت‌های رومانیایی با توجه به هفت بعد هوش سازمانی آلبرشت انجام داده‌اند که نتایج نشان می‌دهد که فقط ۱۳ درصد از کارکنان شرکت‌های بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بوده‌اند و کارکنان شرکت‌های کوچک اصلاً این مفهوم را نمی‌شناختند، ولی تحلیل‌ها نشان داده است که هوش سازمانی کارکنان در حد متوسط و بالاتر بوده است (لفتر، پرمین، واسیلاخه، ۲۰۰۸).

- اسکندری در پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد شغلی آنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی، به این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های هوش سازمانی با عملکرد آنان رابطه معناداری وجود دارد (اسکندری، ۱۳۸۹).

- عرفانی خانقاهی در پژوهشی با عنوان " بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت تهران) " به این نتایج رسید که، یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر هوش سازمانی تأثیر می‌گذارند و هر چه سبک رهبری ویژگی‌های تحول‌گرایی داشته باشد و جو مناسبی برای یادگیری وجود داشته باشد احتمال افزایش هوش سازمانی وجود دارد (عرفانی خانقاهی، ۱۳۸۹).

- کاوسی در پژوهشی با عنوان «تعیین سطح هوش سازمانی دانشجویان رشته مدیریت شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات» به این نتایج رسید که سطح مؤلفه چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش، فشار عملکرد و روحیه از مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی دانشجویان مدیریت شهری دانشگاه آزاد اسلامی این واحد در حد مطلوبی است، ولی سطح مؤلفه اتحاد و توافق و میل به تغییر از مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی در بین دانشجویان، در حد ضعیفی بود (کاوسی، ۱۳۸۹).

- علیپور در پژوهشی با عنوان " نقش هوش هیجانی کتابداران در اتخاذ استراتژی مدیریت تعارض " به این نتیجه رسید که: اتخاذ استراتژی راه حل‌گرایی در کارکنان دارای هوش هیجانی بالا به طور معناداری بیش از کارکنان دارای هوش هیجانی پایین می‌باشد. اما این تفاوت در استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل مشاهده نگردید (علیپور، ۱۳۸۹).

- فقیهی در پژوهشی با عنوان " میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. " به نتایج زیر دست یافته است:

الف) هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه با میانگین تجربی ۲/۸۲ از میانگین نظری ۳ پایین‌تر است. نتایج این تحقیق با مطالعات انجام شده توسط آلبرشت (۲۰۰۳) در استرالیا و لفتر و همکارانش (۲۰۰۸) در رومانی مطابقت دارد.

ب) نتایج کلی تحقیق نشان می‌دهد که آموزش و پرورش برای تقویت هوش سازمانی و تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند باید بر هشت عامل تمرکز کند. این هشت عامل عبارتند از: بینش راهبردی - سرنوشت مشترک - مدیریت دانش و یادگیری سازمانی - فناوری اطلاعات و ارتباطات - روحیه سازمانی - عملکرد سازمانی - تغییرگرایی - ساختار سازمانی (فقیهی، ۱۳۸۸).

- سلاسل و همکاران در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احیاء گستران اسپادان" به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی (به طور کلی) با رفتار شهروندی سازمانی (ابعاد نوع دوستی، وجدان کاری، اخلاق اجتماعی، خلاقیت، وظیفه شناسی، خود شکوفایی) رابطه‌ای معناداری وجود دارد و نشان داده که افراد با هوش سازمانی بالا، بهتر اهداف سازمانی را درک می‌کنند، روابط دوستانه با دیگران دارند، نسبت به سازمان خود وفادار هستند، اهداف و رسالت سازمان را بهتر درک می‌کنند و برای رسیدن به اهداف خود و سازمان، با دیگران همکاری می‌کنند. بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه‌های سرنوشت مشترک و روحیه با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مؤلفه میل به تغییر با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه منفی و معنادار نشان دادند. مؤلفه‌های دانش کاربردی، فشار عملکرد، اتحاد و توافق و چشم انداز استراتژیک نیز رابطه معناداری نشان ندادند (سلاسل و همکاران، ۱۳۸۸).

- جمال‌زاده در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد شیراز» به این نتایج رسید که: کلیه مؤلفه‌های هوش سازمانی تبیین کننده مناسبی برای یادگیری سازمانی هستند و می‌توان جهت یادگیری سازمانی از این مؤلفه‌ها استفاده کرد، و از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه میل به تغییر دارای بیشتری همبستگی با یادگیری سازمانی است (جمال‌زاده، ۱۳۸۸).

- خدادادی، کاشف و همکاران، در تحقیقی رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و خرده سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده را در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که: بین هوش سازمانی و تمام مؤلفه‌های آن با خرده سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی؛ مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، کاربرد دانش، اتحاد و توافق، قادر به پیش بینی معنادار خرده سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده هستند (خدادادی، ۱۳۸۷).

- درگاهی در تحقیقی با عنوان عنوان مدیریت تعارض و راهبردهای آن، نشان داد که وجود تعارض در سازمان‌ها می‌تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد که در مقابله با آن می‌توان از راهبردها و سبک‌های مختلف استفاده کنند، بیشترین راهبرد بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است (درگاهی، ۱۳۸۶).

- سید جوادین در بررسی تفاوت‌های جنسی و فرهنگی در سبک‌های مدیریت تعارض عنوان می‌کند که: زمینه‌های فرهنگی بر سبک مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارند زیرا سبک‌های مدیریت تعارضی که با سیستم‌های ارزشی، فرهنگی و فردی سازگار هستند مناسب‌تر عمل می‌نماید. بعضی نویسندگان معتقدند که مردان و زنان نیز مایل هستند بر سبک‌های مدیریت تعارض مختلف متکی باشند. به طور کلی، زنان نسبت به مردان توجه بیشتری به روابط بین بخش‌ها دارند. آنها مایل اند سبک همکاری را در شرایط تجاری انتخاب کنند و بیشتر مصالحه را برای حفظ روابط می‌خواهند. مردان دوست دارند رقابتی‌تر باشند و تمایل کوتاه مدت برای ارتباطات دارند. البته باید نسبت به این ملاحظات محتاط بود، چون جنسیت یک تأثیر ضعیف روی سبک مدیریت تعارض دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

- ترابی در تحقیقی با عنوان «راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان» به این نتایج رسید که: الف) شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران متفاوت است، بطوریکه آمار نشان می‌دهد، مدیران از بین استراتژی‌های مدیریت تعارض به ترتیب، ۴۹/۷٪ از استراتژی عدم مقابله، ۴۴/۶٪ از استراتژی کنترل و ۵/۷٪ از استراتژی راه حل‌گرای استفاده می‌کنند. ب) بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و جنسیت افراد رابطه معناداری وجود دارد. با انجام آزمون همبستگی مشخص شد بین سن افراد مورد مطالعه و مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد، بطوریکه افراد دارای سن بالاتر به استفاده از استراتژی کنترل در مدیریت گرایش داشتند (ترابی، ۱۳۸۷).

با توجه به پیشینه‌ی تحقیقات ارائه شده؛ هدفی که در این پژوهش به دنبال آن هستیم؛ تعیین رابطه هوش سازمانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض می‌باشد.

روش شناسی

این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی و از نوع همبستگی بوده و براساس اهداف تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و معلمان زن و مرد شاغل در مدارس مقاطع متوسطه و راهنمایی آموزش و پرورش شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۱-۹۰ می‌باشند که تعداد کل ۸۶۴ نفر (۸۰ نفر مدیر و ۷۸۴ نفر معلم) می‌باشد. نمونه آماری نیز به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی، با استفاده از فرمول کوکران با حجم ۴۴ مدیر و ۲۵۶ معلم را شامل می‌شد. ابزارهای پژوهش، پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت و مدیریت تعارض رابینز می‌باشد. پرسشنامه‌ی هوش سازمانی مشتمل بر ۴۹ گویه است، که در طیف لیکرت و پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالفم - مخالفم - نظری ندارم - موافقم - کاملاً موافقم) بوده و هفت مؤلفه دارد که ستاری قهفرخی (۱۳۸۵) آن را به فارسی ترجمه نموده و گزارش کرده است که روایی صوری آن مورد تأیید می‌باشد. همچنین پایایی سؤالات نیز توسط ایزری، با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۳ گزارش شده است. البته در این پژوهش، جهت اطمینان بیشتر، پرسشنامه بر روی نمونه‌ای ۳۰ نفره انجام و مقدار آلفا معادل ۰/۸۹ بدست آمد، نمونه انتخاب شده برای بررسی پایایی به نسبت ۱ به ۵ (۵ مدیر و ۲۵ معلم)

بود. پرسشنامه‌ی دوم، پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض را بینز بود که پوتنام و ویلسون در پژوهش خود این پنج شیوه مدیریت تعارض را درون سه استراتژی قرار داده‌اند. این پرسشنامه مشتمل بر ۳۰ سؤال پنج گزینه‌ای می‌باشد و به شیوه لیکرت طراحی و از یک تا ۵ امتیاز بندی شده است. برای بررسی پایایی، پرسشنامه بر روی نمونه‌ای ۳۰ نفره، اجرا و مقدار ضریب آلفای کرونباخ در حدود ۰/۸۳ بدست آمد. نمونه انتخاب شده برای بررسی پایایی به نسبت ۱ به ۵ (۵ مدیر و ۲۵ معلم) بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش، تحلیل توصیفی (جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و...) و تحلیل استنباطی انجام شده است؛ بطوریکه در تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها و پرسش‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تی (T) مستقل استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS(17) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش:

به منظور بررسی اطلاعات توصیفی؛ درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق در حجم نمونه در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱): فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

شغل سازمانی	جنسیت		مدرک تحصیلی			وضعیت استخدامی	
	مرد	زن	دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	رسمی	پیمانی
فراوانی	۱۵۳	۹۹	۳۵	۱۹۳	۱۵	۲۲۱	۱۶
درصد فراوانی	۶۰/۷	۳۹/۳	۱۴/۴	۷۹/۴	۶/۲	۹۳/۲	۶/۸

فرضیه اول: بین هوش سازمانی با استراتژی راه حل گرای در مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین دو متغیر هوش سازمانی و مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین دو متغیر (۰/۶۷۵) بدست آمد که با توجه به سطح معناداری (۰/۰۰) وجود رابطه مورد تأیید بوده و از آنجائیکه مقدار همبستگی مثبت است، بنابراین انتظار می‌رود که با افزایش سطح هوش سازمانی در مدیران و معلمان، بکارگیری استراتژی راه حل گرای در مدیریت تعارض نیز افزایش یابد.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار متغیرهای هوش سازمانی و راه حل گرای

متغیرها	میانگین	انحراف از معیار	تعداد کل
هوش سازمانی	۱۵۳/۳۳	۲۰/۲۵۰	۲۶۱
استراتژی راه حل گرای	۳۸/۹۲	۴/۵۴۴	۲۶۱

جدول (۳): آزمون همبستگی بین متغیر هوش سازمانی با استراتژی راه حل گرایی

تعداد کل	سطح معناداری	همبستگی پیرسون	متغیر دوم	متغیر اول
۲۶۱	/۰۰۰	۰/۶۷۵*	راه حل گرایی	هوش سازمانی

فرضیه دوم: بین هوش سازمانی با استراتژی عدم مقابله در مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی پیرسون که برابر با (۰/۹۲) و سطح معنی‌داری آزمون که (۰/۱۳۸) می‌باشد؛ لذا این فرضیه مبنی بر وجود رابطه بین دو متغیر هوش سازمانی و استراتژی عدم مقابله مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

جدول (۴): میانگین و انحراف معیار متغیرهای هوش سازمانی و عدم مقابله

تعداد	انحراف از معیار	میانگین	متغیرها
۲۶۱	۲۰/۲۵۰	۱۵۳/۳۳	هوش سازمانی
۲۶۱	۴/۱۶۵	۳۴/۸۴	استراتژی عدم مقابله

جدول (۵): آزمون همبستگی بین متغیر هوش سازمانی با استراتژی عدم مقابله

تعداد کل	سطح معناداری	همبستگی پیرسون	متغیر دوم	متغیر اول
۲۶۱	/۱۳۸	۰/۹۲	عدم مقابله	هوش سازمانی

فرضیه سوم: بین هوش سازمانی با استراتژی کنترل در مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی در جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برابر با (۰/۱۵) و رابطه بسیار ضعیف بوده و با توجه به سطح معناداری (۰/۸۱۶) که بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده لذا فرضیه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

جدول (۶): میانگین و انحراف معیار متغیرهای هوش سازمانی و استراتژی کنترل

تعداد	انحراف از معیار	میانگین	متغیرها
۲۶۱	۲۰/۲۵۰	۱۵۳/۳۳	هوش سازمانی
۲۶۱	۴/۴۲۱	۱۸/۸۵	استراتژی کنترل

جدول (۷): آزمون همبستگی بین متغیر هوش سازمانی با استراتژی کنترل

تعداد کل	سطح معناداری	همبستگی پیرسون	متغیر دوم	متغیر اول
۲۶۱	/۸۱۶	۰/۱۵	استراتژی کنترل	هوش سازمانی

سؤال اول: استراتژی غالب در مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان زن و مرد کدام است؟

الف) بررسی مقایسه‌ای میانگین استراتژی‌های مدیریت تعارض به تفکیک شغل سازمانی: نتایج آزمون تی مستقل، مبنی بر تعیین استراتژی غالب در بین مدیران و معلمان نشان می‌دهد که؛ میانگین نمرات در استراتژی راه حل گرایی برای مدیران (۴۰/۶۱) و برای معلمان (۳۸/۶۴) و در استراتژی عدم مقابله برای مدیران (۳۳/۷۳) و برای معلمان (۳۵/۱۲) میباشد. لذا با توجه به مقدار p

بدست آمده در جدول (۹)، که در متغیر راه حل گرایی برابر با (۰/۰۸) و در متغیر عدم مقابله برابر با (۰/۴۴) بوده و با توجه به اینکه کمتر از (۰/۰۵) بدست آمده، بیانگر این است که تفاوت در میانگین‌های دو گروه معنادار بوده و می‌توان گفت که مدیران نسبت به معلمان؛ راه حل‌گرا ترند. در مقابل؛ معلمان بیشتر به استفاده از استراتژی عدم مقابله (سبک اجتناب و سازش) در مدیریت تعارض متوسل می‌شوند.

جدول (۸): محاسبه میانگین استراتژی‌های مدیریت تعارض به تفکیک شغل سازمانی

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شغل سازمانی	متغیرها
۰/۶۰۵	۴/۰۱۳	۴۰/۶۱	۴۴	مدیر	راه حل گرایی
۰/۳۲۰	۴/۵۷۵	۳۸/۶۴	۲۰۴	معلم	
۰/۵۶۱	۳/۷۱۹	۳۳/۷۳	۴۴	مدیر	عدم مقابله
۰/۲۹۵	۴/۲۰۷	۳۵/۱۲	۲۰۴	معلم	
۰/۶۲۲	۴/۱۲۴	۱۷/۸۰	۴۴	مدیر	کنترل
۰/۳۰۸	۴/۴۰۰	۱۹/۱۰	۲۰۴	معلم	

جدول (۹): آزمون تی و مقایسه میانگین‌ها به تفکیک شغل سازمانی

متغیرها	آماره لون			df	سطح معناداری
	F	Sig	t		
راه حل گرایی	۸۰۱	۰/۳۷۲	۲/۶۵۳	۲۴۶	۰/۰۰۸
عدم مقابله	۱/۳۳۶	۰/۲۴۹	-۲/۰۲۷	۲۴۶	۰/۰۴۴
کنترل	۰/۲۲۹	۰/۶۳۳	-۱/۸۰۰	۲۴۶	۰/۰۷۳

ب) بررسی مقایسه‌ای میانگین استراتژی‌های مدیریت تعارض به تفکیک جنسیتی طبق جدول شماره (۱۰)، نتایج نشان می‌دهد که بین مردان و زنان در انتخاب استراتژی راه حل گرایی و کنترل رابطه معناداری وجود دارد؛ به این ترتیب که با نظر به سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۶)، زنان با میانگین (۳۹/۹۳) نسبت به مردان با میانگین (۳۸/۳۲)، راه حل‌گرا تر بوده و در استراتژی کنترل با سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۰)، مردان با میانگین (۱۹/۷۴) نسبت به زنان با میانگین (۱۷/۶۱)، بیشتر از استراتژی کنترل در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند.

جدول (۱۰): میانگین نمرات استراتژی‌های مدیریت تعارض به تفکیک جنسیتی

خطای استاندارد	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	جنسیت	متغیرها
۰/۴۷۳	۴/۷۰۲	۳۹/۹۳	۹۹	زن	راه حل گرایی
۰/۳۴۸	۴/۳۰۸	۳۸/۳۲	۱۵۳	مرد	
۰/۴۵۸	۴/۵۵۹	۳۵/۳۶	۹۹	زن	عدم مقابله
۰/۳۱۶	۳/۹۱۰	۳۴/۵۰	۱۵۳	مرد	
۰/۴۱۹	۴/۱۶۷	۱۷/۶۱	۹۹	زن	کنترل
۰/۳۶۱	۴/۴۶۳	۱۹/۷۴	۱۵۳	مرد	

جدول (۱۱): آزمون تی و مقایسه میانگین ها به تفکیک جنسیتی (زن- مرد)

متغیرها	آماره لون			df	سطح معناداری
	F	Sig	t		
راه حل گرایی	۱/۱۵۲	/۲۸۴	۲/۷۹۳	۲۵۰	/۰۰۶
عدم مقابله	۳/۴۰۷	/۰۶۶	۱/۵۹۷	۲۵۰	/۱۱۲
کنترل	/۲۶۸	/۶۰۵	-۳/۸۰۱	۲۵۰	/۰۰۰

سؤال دوم: هوش سازمانی مدیران و معلمان چه تفاوتی با هم دیگر دارد؟

جدول شماره (۱۲)، نشان می‌دهد که میانگین هوش سازمانی در بین مدیران برابر با (۱۵۶/۴۵) بوده و این مقدار، بیشتر از هوش سازمانی معلمان (۱۵۳/۱۰) می‌باشد.

جدول (۱۲): محاسبه میانگین هوش سازمانی مدیران و معلمان

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	پست سازمانی	متغیرها
۳/۳۰۸	۲۰/۱۵۵	۱۵۶/۴۵	۴۴	مدیر	هوش سازمانی
۱/۴۰۰	۱۹/۹۹۴	۱۵۳/۱۰	۲۰۴	معلم	

با توجه به اینکه در جدول شماره (۱۳)، سطح معناداری برابر با (۳/۱۴) بوده و این مقدار بزرگتر از (۰/۰۵) می‌باشد، لذا علی‌رغم وجود تفاوت در میانگین‌های دو گروه، این میزان تفاوت در هوش سازمانی مدیران و معلمان معنادار نمی‌باشد.

جدول (۱۳): آزمون تی و مقایسه میانگین هوش سازمانی مدیران و معلمان

متغیرها	آماره لون			df	سطح معناداری
	F	Sig	t		
هوش سازمانی	/۸۰۱	/۶۷۲	۱/۰۰۹	۲۴۶	/۳۱۴

سایر یافته‌ها:

الف) محاسبه میانگین مؤلفه‌های هوش سازمانی نشان می‌دهد که از بین هفت مؤلفه هوش سازمانی، فقط میانگین سه مؤلفه در بین مدیران و معلمان بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد، بدین صورت که در مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، مقدار میانگین برای هر مؤلفه بالاتر از (۲۱) و برای هر سؤال بالاتر از (۳) شده است.

ب) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و استراتژی راه حل گرایی در مدیریت تعارض نشان داد که از بین هفت مؤلفه هوش سازمانی، فقط مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، میل به تغییر و کاربرد دانش، رابطه معناداری با استراتژی راه حل گرایی داشته و قادر به پیش بینی معنادار این استراتژی هستند، بدین معنی که با بالا بودن میزان این مؤلفه‌ها در یک فرد یا سازمان، می‌توان پیش‌بینی کرد که آن فرد یا مجموعه در مدیریت تعارض، متکی به روش‌های همکاری، مصالحه و یا حل مسائل مبتنی بر اعتماد است و در واقع از استراتژی راه‌حل گرایی در مدیریت تعارض استفاده خواهد کرد.

ج) نتایج بدست آمده از مقایسه میانگین هوش سازمانی در بین مدیران و معلمان براساس سطح تحصیلات (ارشد، لیسانس و دیپلم) نشان داد که بین هوش سازمانی افراد با سطح تحصیلات آنان رابطه معناداری وجود ندارد.

د) بین هوش سازمانی افراد و نوع تعهد خدمتی (رسمی، پیمانی) رابطه معناداری وجود ندارد.

ذ) بین هوش سازمانی افراد و سنوات خدمتی (دو گروه بالای ۱۵ سال خدمت و زیر ۱۵ سال خدمت) تفاوت معناداری مشاهده نشد.

ر) بین استراتژی های مدیریت تعارض و نوع تعهد خدمتی (رسمی و پیمانی) نمونه مورد مطالعه، رابطه معناداری مشاهده نشد.

ز) در متغیر هوش سازمانی، با در نظر گرفتن نمره (۳) بعنوان حد متوسط نظری برای هر سؤال و نمره (۱۴۷) برای کل سؤالات، می توان اینگونه بیان نمود که هوش سازمانی حدود ۶۴/۱۲ درصد افراد از حد متوسط نظری (۳) بالاتر بوده و حدود ۳۴/۸۸ درصد افراد پایین تر از حد متوسط بودند.

بحث و نتیجه گیری

با در نظر گرفتن اهمیت مسئله هوش سازمانی و توجه سازمان ها به این واقعیت مهم که بایستی در شرایط کنونی، هوشمندانه تر عمل کنند تا از گردونه رقابت در عرصه تولید علم و فن آوری عقب نمانند، لذا توجه ویژه به نیروی انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک، امری ضروری به نظر می رسد و سازمان ها برای حفظ و نگهداشت این منبع ناتمام و عظیم خلاق و نوآور، بایستی محیطی را مهیا نمایند که مجموعه سازمان، درگیر مسائل جانبی نبوده و کاملاً در خدمت سازمان باشند. توجه به مؤلفه های سازمانی و داشتن یک سازمان هوشمند و به عبارتی بهتر، داشتن انسان های هوشمند در یک سازمان، می تواند یک سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری کند. در پژوهشی که انجام شد، به بیان و تحلیل این مسئله پرداختیم که هوش سازمانی و در نظر گرفتن مؤلفه های آن برای هر سازمان، می تواند مجموعه نیروی انسانی سازمان را به کاربرد استراتژی راه حل گرایی در مدیریت تعارض سوق دهد. داشتن روحیه راه حل گرایی و گرایش به همکاری و مصالحه در حل مسائل بین فردی و سازمانی، می تواند راه گشای موفقیت سازمان باشد. به طور خلاصه نتایج نشان داد که؛ مدیران و معلمان که هوش سازمانی بالایی داشتند، راه حل گرا بوده و بیشتر از سبک های همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض استفاده می کردند، نتایج یافته ها در فرضیه اول با تحقیقات انجام شده توسط رایس (۱۹۹۹) همسویی دارد که نشان می دهد؛ هوش سازمانی با نتایج مثبت از قبیل رفتارهای جامعه پسند، حفظ روابط مناسب تر، همکاری و روابط مطلوب با همکاران و خانواده ارتباط دارد. همچنین با نتایج تحقیقات سلاسل (۱۳۸۸) همسوست. از سویی دیگر، با توجه به اینکه هوش سازمانی یک پیامد گروهی و اجتماعی است و نظر به اینکه هوش هیجانی و مؤلفه های آن (انعطاف پذیری، سازگاری، مسئولیت پذیری و...) به عنوان یکی از ابعاد هوش سازمانی محسوب می شود، لذا نتایج این پژوهش با تحقیقات انجام شده توسط

علیپور (۱۳۸۹)، یووساردسای^۱ (۲۰۰۶)، افزالار^۲ (۲۰۰۲)، حیدری (۱۳۸۹) و زند (۱۳۸۷) همسو بوده ولی با یافته‌های بدست آمده توسط وطن‌خواه (۱۳۸۶) همسویی ندارد که یکی از دلایل آن می‌تواند تفاوت در جامعه آماری باشد. به نظر محقق، مدیران و معلمان که توانسته‌اند در کنار اهداف فردی به اهداف سازمانی هم توجه داشته و شرایط سازمانی را درک کنند؛ چنین افرادی هوش سازمانی بالایی داشته و سعی می‌کنند در مدیریت تعارض، مدیریت رفتار بین فردی و سایر جنبه‌های عملکردی دیگر، شیوه همکاری و حل مسائل را به جای منفعل بودن برگزینند؛ همچنانکه رایس (۱۹۹۹) در تحقیقات خود عنوان می‌کند؛ افرادی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند، در زمینه درک مشکلات سازمانی و سازگاری با شرایط نسبت به سایرین برتری قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند. همچنین تحقیقات اسلاسکی و کاترایت (۲۰۰۲) به خوبی نشان داده که «هوش سازمانی، عملکرد را در حوزه‌های مختلف مدیریتی و کار گروهی افزایش می‌دهد، ضمن آنکه توانمندی‌های هوش می‌تواند سلامت روانی- جسمی را به همراه میزان پیشرفت شغلی در افراد را تعیین کند» (نقل از سلاسل، ۱۳۸۸).

نتایج بدست آمده از فرضیه دوم و سوم، نشان می‌دهد که بین هوش سازمانی با استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل در مدیریت تعارض تفاوت معناداری وجود ندارد و این نتیجه همسو با یافته‌های علیپور (۱۳۸۹) می‌باشد.

همچنین بررسی نتایج سؤال اول نشان داد که؛ استراتژی غالب در مدیریت تعارض بین مدیران و معلمان، استراتژی راه حل گرایبی است و با مقایسه میانگین‌های بین دو گروه معلمان و مدیران، مشخص شد که مدیران راه حل گراتر از معلمان بوده و در مقابل، معلمان گرایش بیشتری به استفاده از استراتژی عدم مقابله در مدیریت تعارض دارند و این تفاوت، با توجه به مقدار p بدست آمده (۰/۰۸) معنادار بود. به نظر محقق، تفاوت در میانگین‌های دو گروه می‌تواند بیانگر این واقعیت باشد که مدیران مدارس به لحاظ داشتن مسئولیت مدیریتی و انتظاراتی که سازمان از مدیران در حل مسائل سازمانی دارد، آنان را بر آن می‌دارد که در انجام امور محوله با همکاران روابط دوستانه و توأم با اعتماد متقابل داشته باشند، لذا مدیران به دنبال حل مسائل توأم با همکاری و اعتماد متقابل‌اند و کمتر از استراتژی عدم مقابله استفاده می‌کنند. نتایج بدست آمده، با تحقیقات انجام شده توسط درگاهی (۱۳۸۶) با عنوان "مدیریت تعارض و راهبردهای آن"، همسو است؛ در تحقیق انجام شده توسط درگاهی، بیشترین راهبرد بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد (استراتژی راه حل گرایبی) است، البته نتایج این تحقیق با یافته‌های ترابی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های لرستان» همسو نبوده و ترابی عنوان می‌کند که مدیران بیمارستان‌ها بیشتر از

1. Yu & Sardessai

2. Afzular

استراتژی عدم مقابله در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند، که به نظر محقق، این نتیجه می‌تواند به علت تفاوت در جامعه آماری باشد.

از سویی دیگر، نتایج حاصله از مقایسه‌ی میانگین نمرات استراتژی‌های مدیریت تعارض در مدیران و معلمان به تفکیک جنسیتی، نشان داد که بین مردان و زنان در انتخاب استراتژی راه حل گرای و کنترل رابطه معناداری وجود دارد به این ترتیب که زنان نسبت به مردان، راه حل گراتر بودند و مردان نیز نسبت به زنان، بیشتر از استراتژی کنترل در مدیریت تعارض استفاده می‌کردند، این یافته‌ها با تحقیق انجام شده توسط ترابی (۱۳۸۷) و سید جوادین (۱۳۸۶) همسویی دارد. در نهایت، نتایج سؤال دوم پژوهش نشانگر این بود که، هوش سازمانی مدیران و معلمان مدارس زن و مرد تفاوت معناداری با همدیگر نداشتند.

به طور کلی، می‌توان گفت که نتایج تحقیق انجام شده در مدارس آموزش و پرورش شهرستان مراغه بیانگر این است که، استراتژی غالب در مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان مدارس، استراتژی راه حل گرای است. از نظر هوش سازمانی نیز، حدود ۶۴ درصد از افراد بالاتر از حد متوسط نظری (۳) بودند. بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه چهار مؤلفه هوش سازمانی (بینش استراتژیک، میل به تغییر، کاربرد دانش، فشار عملکرد) در این پژوهش از حد متوسط نظری (۳) پایین‌تر بودند، لذا موارد ذیل جهت تقویت این مؤلفه‌ها پیشنهاد می‌شود:

- برای تقویت بینش استراتژیک پیشنهاد می‌شود که؛ دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران و معلمان برای آشنایی با این مفهوم برگزار شود.

- در راستای تقویت بینش استراتژیک؛ تبیین و ارائه روشن و شفاف بیانیه مأموریت و رسالت سازمان به مدیران و معلمان و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان پیشنهاد می‌شود.

- برای تقویت میل به تغییر؛ پیشنهاد می‌شود ساز و کارهای لازم برای حمایت از نوآوری در سازمان وجود داشته باشد. مثل سیستم تجزیه و تحلیل طرح‌های جدید ارائه شده توسط افراد، نظام پیشنهادات

و...

- پیشنهاد می‌شود یک نظام تشویق در سازمان برای پیشنهادات خلاقانه و راه حل‌های بهتر وجود داشته باشد.

- برای تقویت کاربرد دانش پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی به دانش و تحصیلات مدیران و معلمان مدارس به عنوان منابع کلیدی ارج نهند و با تشکیل اتاق‌های فکر؛ فرهنگ سهیم شدن در دانش و تبادل اطلاعات در بین افراد را گسترش بدهند.

- برای تقویت فشار عملکرد؛ پیشنهاد می‌شود مدیران و معلمان را از مسئولیت‌ها و نقش‌های خود در سازمان آگاه نمایند و انتظار سازمان از همکاری کارکنان به روشنی تشریح شود.

- در راستای تقویت فشار عملکرد؛ پیشنهاد می‌شود نتایج ارزیابی عملکرد افراد به آنها بازخورد داده بشود و سیستم حقوق و مزایا بصورت عادلانه و بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد افراد محاسبه شود.
- در مورد مدیریت تعارض و براساس نتایج پژوهش، میانگین استراتژی راه حل گرای در بین مدیران و معلمان زن و مرد، بیشتر از سایر شیوه‌های مدیریت تعارض بوده و این می‌تواند راهگشای شیوه‌های همکاری در سازمان باشد و باید شیوه‌های همکاری و کاربرد استراتژی راه حل گرای در سازمان را تقویت نمود. زیرا در اثر همکاری هست که یک سازمان به هدف‌های خود می‌رسد. لذا در این راستا برای بهبود و تقویت بیشتر همکاری در سازمان آموزش و پرورش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود.
- برنامه‌ریزی برای آشنایی مدیران و معلمان با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه مدیریت تعارض و کسب مهارت‌های مدیریت تعارض، که در این زمینه کتاب "رفتار سازمانی در علوم انسانی" جهت بهره‌برداری در دوره‌های آموزشی آن سازمان، توصیه و ضروری بنظر می‌رسد.
- آشنا ساختن مدیران و معلمان با مفهوم تعارض در سازمان؛ زیرا معمولاً نسبت به وجود تعارض در سازمان‌ها نگرش منفی وجود داشته، در حالیکه در نظریه‌های جدید به تعارض و وجود آن بعنوان یک نیروی جلوبرنده، خلاق، و انتقاد کننده، نگاه می‌کنند.
- تأمل، دقت نظر و واقع بینی در انتخاب مدیرانی که از لحاظ شخصیتی، متعادل، خونسرد، بالغ و دارای اعتماد به نفس هستند و از نظر تخصص، شناخت کافی نسبت به رهبری منابع انسانی دارند.
- در این راستا، موارد ذیل بعنوان پیشنهادهای پژوهشی مطرح می‌شود.
- پیشنهاد می‌شود که الگویی برای افزایش سطح مؤلفه‌های هوش سازمانی طراحی شود.
- پیشنهاد می‌شود که به سنجش میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی سازمان آموزش و پرورش در سایر استان‌ها و همچنین در سازمان‌های دیگر پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود که تحقیقی با عنوان سنجش سطح هوشمندی سازمان آموزش و پرورش در اداره کل استان آذربایجان شرقی انجام شود.

منابع

- ابزری، مهدی (۱۳۸۵)، هوش سازمانی و جلوگیری از کند ذهنی جمعی، تهران، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۲.
- اسکندری، کریم (۱۳۸۹)، بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی، پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره هشتم، تابستان ۱۳۸۹.
- اسماعیلی، ع. (۱۳۸۹)، ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریت تعارض در یک واحد نظامی شهر قم، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۰، صص ۱۱-۱۶.
- ترابی، امین (۱۳۸۷)، راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان، مجله پژوهشی حکیم، دوره یازدهم، شماره دوم، تابستان ۸۷.

جو هج، ماری (۱۳۸۵)، **تئوری سازمان**، ترجمه: حسن دانایی فرد، چاپ سوم، تهران، افکار. جمال‌زاده، م.، غلامی، ی.، سیف، م. (۱۳۸۸)، بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، **فصلنامه علوم تربیتی**، سال اول، شماره ۴، ص ۸۱ زمستان ۱۳۸۷.

حیدری، ز.، عسکریان، م.، دواپی، م. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه جو سازمانی و مدیریت تعارض، **فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی**، سال اول، شماره سوم، صص ۶۵-۷۴، تابستان ۱۳۸۹. خدادادی، م.، کاشف، م.، صالح‌زاده، ک. (۱۳۸۷)، رابطه هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی، **نشریه: مدیریت ورزشی**، شماره ۴، صص ۱۵۵-۱۶۸.

درگاهی، ح.، موسوی، ه.، فراهانی، س.، شهام، گ. (۱۳۸۶)، مدیریت تعارض و راهبردهای آن، **مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران**، دوره ۲، شماره ۱، صص ۶۳-۷۲. دفت، ریچاردال (۱۳۷۷)، **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد دوم.

رابینز، اس، پی. (۱۳۷۶)، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و چهارم. زند، فریده (۱۳۸۷)، بررسی رابطه هوش هیجانی با انواع سبک‌های مدیریت تعارض در بین مدیران صنعتی شهر تهران، **نشریه اندیشه و رفتار**، شماره ۸، تابستان ۱۳۸۷.

سلیمانی، نادر (۱۳۸۴)، **مدیریت تعارض در مدرسه**، تهران: انتشارات آرمان رشد. سلاسل، م.، کامکار، م.، گلپور، ح. (۱۳۸۸)، بررسی رابطه هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احیاء گستران اسپادان، **فصلنامه دانش و پرورش در روانشناسی کاربردی**، یازدهم، شماره ۴۰.

سید جوادین، رضا (۱۳۸۶)، **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران، نگاه دانش. شرمهرون، جان آر.، جی هانت، ج.، ازبورن، ر. (۱۳۷۸)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: پاریزی، بابایی سبحان الهی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ چهارم. علیپور، ط.، انصاری، م.، روشندل، ط. (۱۳۸۹)، نقش هوش هیجانی کتابداران در اتخاذ استراتژی در شهر تهران، **فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی**، شماره ۳، پائیز ۱۳۸۹.

علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴)، **مدیریت عمومی**، تهران، نشر روان. عرفانی‌خانقاهی، م. (۱۳۸۹)، بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه ۸ تهران)، **فصلنامه رهبری مدیریت آموزشی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال چهارم، شماره یک، بهار ۱۳۸۹.

- فقیهی، ع، جعفری، پ. (۱۳۸۸)، شناسایی میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهشی برنامه‌ریزی آموزشی، رساله دکتری، **فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، شماره ۲۳.
- کاوسی، ا. (۱۳۸۹)، تعیین هوش سازمانی دانشجویان رشته مدیریت شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، **فصلنامه مطالعات مدیریت شهری**، سال دوم، شماره دوم، تابستان، ۱۳۸۹.
- قوی اندام، خ. (۱۳۸۶)، بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ مشهد، **فصلنامه پژوهش‌های تربیتی**، شماره ۱۳، زمستان ۸۶.
- وطن خواه، س.، رئیسی، پ.، کلهر، ر. (۱۳۸۶)، بررسی همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین، **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت**، دوره ۱۱، شماره ۲۲.
- Albrecht, Karl. (2003). **Organizational intelligence and knowledge management: Thinking outside the silos**. pp: 1-11, available at: www.karlabreht.com.
- Albrecht, Karl. (2003). **the power of minds at work: organizational intelligence in action**. vol.4, no.2, pp: 83 - 138, New York.
- Afzular, R. (2002). **A model of emotional intelligence and conflict management - strategies, a study in seven countries**. International journal of organizational analasis, 10(4) 302-326
- Cakir, R., Ada, s. (2008). **Can the organizational intelligence be developed in schools in-service training?**, world applied sciences journal, 4(1).pp:24-30.
- Halal. W. E. (2006). **Organizational intelligence**. Knowledge Management Rerview – April.p; 20-25.
- Kaushal, R. & kwantes, C. T. (2006).**The role of culture and personality in choice of conflict management strategy**, international journal of intercul rerlations, 30, pp: 569 - 603.
- Lrfter, V. Perjmerean, M., & Vasilache, S. (2008). **The dimension of organizational - intelligence in Romanian companies -a human capital perspective**.Academy of economic studies, Bucharest
- Matsuda ,T.(1992).**organizational intelligence: Its significance as process & as a product**. Proceedings of the international conference on economics/ Management and information technology. Tokyo. Japan.
- Susanto, Ely. (2006).**emotional intelligence and conflict management styles, and job performance**, A case of public organization in indonesia national university.
- Yolles, Maurice. (2005). **Organizational intelligence**, the journal of work place learning.Vol. 17, no. 1.
- Yu, c. s., Sardessai, r. m (2006). **Relationship of emotional intelligence with conflict management styles an empirical study in china**.vol.3, no. 2, pp: 19
- Simic, Ivana (2005). **Organizational learning as a component of organizational intelligence**. Journal: <http://unwe.Acad.bg/repec/sources/5c> 2005.pdf.
- Rice, C. L. (1999). **A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance**. Journal: university, Malibu, CA.