

تصویر سلامت

دوره ۶ شماره ۱ سال ۱۳۹۴ صفحه ۴۱ - ۳۷

بررسی رابطه بین « گوش دادن مؤثر» و « درک و ارسال پیام» با مدیریت تعارض در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل سال ۱۳۹۲

شهین تقوی نژاد نمین^۱، شبنم ایزدی*^۲، یوسف نامور^۳، عادل زاهد بابلانی^۳

چکیده

زمینه و اهداف: مقاله حاضر به بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی «گوش دادن مؤثر» و «درک و ارسال پیام» مدیران با مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی شهر اردبیل پرداخته است.

مواد و روش‌ها: این مطالعه یک مطالعه توصیفی، از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل که طبق آمار اداره آموزش و پرورش شهر اردبیل (۱۵۰) نفر بود، تشکیل داد. از این تعداد ۱۰۶ نفر با استفاده از جدول گرجسی مورگان به طور تصادفی و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی جرابک و پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز جمع آوری شد. پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیریت تعارض به احتساب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۹۵ تعیین گردید. داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، t تک نمونه‌ای و رگرسیون چند متغیری) تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: نتایج به دست آمده بر اساس ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که رابطه مهارت‌های ارتباطی (گوش دادن مؤثر، درک و ارسال پیام) با راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، کنترل، راه حل‌گرایی) مثبت و معنا دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری: مهارت های ارتباطی گوش دادن مؤثر پیش‌بینی‌کننده مهارت های حل تعارض می‌باشد و همچنین مهارت های ارتباطی درک و ارسال پیام توان پیش بینی مدیریت تعارض را از دیدگاه مدیران ندارد.

کلیدواژه‌ها: مهارت های ارتباطی، گوش دادن مؤثر، مدیریت تعارض، مدیران مدارس ابتدایی

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش ناحیه ۲، اردبیل.

۲. دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، قطب علمی و آموزشی مدیریت سلامت ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز (Email: izadi_shabnam@yahoo.com)

۳. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، گروه مدیریت آموزشی، اردبیل.

مقدمه

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های سازمانی در جهت هماهنگ کردن تلاش افراد در گروه‌ها به منظور تأمین اهداف می‌باشد. بنابراین اگر مدیریت را عامل ایجاد محیطی مطلوب برای افراد سازمان، جهت نیل به هدف‌ها بدانیم مسلماً یکی از عوامل ایجاد چنین محیطی مدیریت درست تعارض‌هاست که جزء لاینفک روابط انسانی در سازمان‌ها و از جمله مدارس بوده و در صورت وجود مدیران متخصص و کارا می‌توان تعارض را تبدیل به فرصت کرد (۱). مدیریت تعارض یعنی شناخت و اداره تعارض به صورتی معقول و منصفانه است که می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره مدیریت شود (۲). آموزش و یادگیری زمانی به شکل مؤثر اتفاق می‌افتد که تعاملات صحیح بین افراد در مدرسه برقرار شود. طبیعی است که در تعاملات انسانی عواملی همچون تفاوت در تجربیات، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و انتظارات، تعارض‌ها و اختلاف نظر‌ها را پیش می‌آورد (۳).

مهارت‌های ارتباطی، آن دسته از مهارت‌ها هستند که به واسطه آن‌ها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های «گوش دادن مؤثر»، «نظم‌دهی به هیجان‌ها»، «بینش نسبت به فرایند ارتباط» و «قاطعیت در ارتباط» می‌باشد (۴).

هدف کلی پژوهش حاضر تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مانند گوش دادن مؤثر و درک و ارسال پیام با مدیریت تعارض در مدارس مقطع ابتدایی شهر اردبیل و تعیین نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در پیش‌بینی مدیریت تعارض می‌باشد. پرسش‌های اساسی این پژوهش بر اساس اهداف تحقیق و پیشینه این چنین تهیه گردیده است: آیا بین مهارت‌های ارتباطی گوش دادن مؤثر و درک و ارسال پیام مدیران با مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی شهر اردبیل رابطه وجود دارد؟

آیا بین مهارت‌های ارتباطی گوش دادن مؤثر و درک و ارسال پیام و پیش‌بینی مدیریت تعارض مدارس مقطع ابتدایی شهر اردبیل رابطه وجود دارد؟

مواد و روش‌ها

روش تحقیق توصیفی، از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی شهر اردبیل که طبق آمار اداره آموزش و پرورش شهر اردبیل (۱۵۰) نفر بود، تشکیل داد. از این تعداد ۱۰۶ نفر با استفاده از جدول گرجسی مورگان به طور تصادفی و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی جرابک و پرسشنامه مدیریت تعارض

رایزنر جمع آوری شد. از بین مهارت‌های ارتباطی، فقط «گوش دادن مؤثر»، و «درک و ارسال پیام» به عنوان متغیرهای مؤثر بررسی شدند. روایی صوری پرسشنامه توسط متخصصان موضوع بررسی و مورد تأیید قرار گرفت و ضریب پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ برای مهارت‌های ارتباطی (۰/۸۲) و برای مدیریت تعارض (۰/۹۵) به دست آمد. داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، t تک نمونه‌ای و رگرسیون چند متغیری) در نرم افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها

همان‌طور که در جداول زیر آمده است، بین مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه وجود دارد، که ضریب همبستگی مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر با راهبردهای مدیریت تعارض به ترتیب عبارتند از: عدم مقابله (۰/۴۰۹)، کنترل (۰/۲۴۴)، راه حل‌گرایی (۰/۳۱۴) و مدیریت تعارض (۰/۴۲۸) می‌باشد. بدین ترتیب با توجه به نتایج فوق می‌توان استنباط کرد که رابطه مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر با راهبردهای مدیریت تعارض از نظر آماری معنادار می‌باشد. همچنین بین مهارت ارتباطی درک و ارسال پیام و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه وجود دارد. همبستگی مهارت ارتباطی درک و ارسال پیام با راهبردهای مدیریت تعارض به ترتیب عبارتند از: عدم مقابله (۰/۳۰۸)، کنترل (۰/۳۷۸)، راه حل‌گرایی (۰/۳۲۰) و مدیریت تعارض (۰/۳۱۰) می‌باشد. بدین ترتیب با توجه به نتایج فوق می‌توان استنباط کرد که رابطه مهارت ارتباطی درک و ارسال پیام با راهبردهای مدیریت تعارض از نظر آماری معنادار می‌باشد. به منظور تعیین سهم مهارت‌های ارتباطی در پیش‌بینی مدیریت تعارض از تحلیل رگرسیون چند متغیره با استفاده از روش ورود (Enter) استفاده گردید. نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، میزان همبستگی متغیر مدیریت تعارض در یک ترکیب خطی با مهارت‌های ارتباطی برابر با ۰/۶۶۰ درصد، ضریب تعیین حاصل برابر با ۰/۴۳۶ درصد و R تعدیل شده برابر با ۰/۴۰۲ درصد می‌باشد. و $F=12/765$ معنی‌دار است ($P<0.000$). یعنی در واقع ۰/۴۳۶ درصد از واریانس کل متغیر مدیریت تعارض از طریق مهارت‌های ارتباطی قابل پیش‌بینی است. لذا گفته می‌شود که مهارت‌های ارتباطی مدیران، پیش‌بین معنادار مدیریت تعارض می‌باشد. بدین ترتیب که از مهارت ارتباطی در این تحقیق، مهارت‌های گوش دادن مؤثر توان پیش‌بینی مدیریت تعارض را در جهت مثبت دارد. همچنین مهارت‌های درک و ارسال پیام توان پیش‌بینی مدیریت تعارض را ندارند.

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین مهارت های ارتباطی گوش دادن مؤثر و راهبردهای مدیریت تعارض

مدیریت تعارض	راه حل گرای	کنترل	عدم مقابله	گوش دادن مؤثر	ردیف
				۱	گوش دادن مؤثر
			۱	.۴۰۹**	عدم مقابله
		۱	.۲۷۴*	.۲۴۴*	کنترل
	۱	.۳۴۷**	.۵۲۹**	.۳۴۱**	راه حل گرای
۱	.۸۱۱**	.۶۵۳**	.۸۳۱**	.۲۴۸**	مدیریت تعارض
				.۰۰۰	گوش دادن مؤثر
			.۰۰۴	.۰۱۲	عدم مقابله
		.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۱	کنترل
		.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۱	راه حل گرای
	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	مدیریت تعارض

ضریب همبستگی

سطح معنی داری

$P < .01$ * , $P < .05$ **

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین مهارت های ارتباطی درک و ارسال پیام و راهبردهای مدیریت تعارض

مدیریت تعارض	راه حل گرای	کنترل	عدم مقابله	درک و ارسال پیام	ردیف
				۱	درک و ارسال پیام
			۱	.۳۰۸**	عدم مقابله
		۱	.۲۷۴*	.۳۷۸**	کنترل
	۱	.۳۴۷**	.۵۲۹**	.۳۲۰**	راه حل گرای
۱	.۸۱۱**	.۶۵۳**	.۸۳۱**	.۳۱۰**	مدیریت تعارض
				.۰۱۴	درک و ارسال پیام
			.۰۰۴	.۰۰۱	عدم مقابله
		.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۱۲	کنترل
		.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۱۲	راه حل گرای
	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۵	مدیریت تعارض

ضریب همبستگی

سطح معنی داری

$P < .01$ * , $P < .05$ **

جدول ۳. پیش بینی تاثیر مهارتهای ارتباطی مدیران بر مدیریت تعارض

آنالیز واریانس					
مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P_value
رگرسیون	۱۱۱۱۱/۳۱۲	۶	۱۸۵۱/۸۸۵	۱۲/۷۶۵	.۰۰۰
باقیمانده	۱۴۳۶۲/۶۵۰	۹۹	۱۴۵/۰۷۷		
کل	۲۵۴۷۳/۹۶۲	۱۰۵			

ضرایب

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		شاخص آزمون T	P_value
	B	خطای معیار	B			
ثابت	۲۸/۰۴۱	۱۰/۹۰۵			۲/۵۷۱	.۰۰۰
گوش دادن مؤثر	۱/۰۵۱	.۴۷۰	.۲۱۵		۲/۲۳۵	.۰۲۸
تنظیم عواطف	-.۴۱۰	.۳۶۲	-.۱۲۸		-۱/۳۲۶	.۱۸۸
درک و ارسال پیام	.۵۴۸	.۳۲۷	.۱۷۷		۱/۶۷۵	.۰۹۷
بینش نسبت به فرایند یادگیری	۱/۵۴۰	.۴۵۹	.۳۴۶		۳/۳۵۶	.۰۰۱
فاطمیت در ارتباط	.۹۵۴	.۴۰۴	.۲۳۴		۲/۳۵۸	.۰۲۰
مهارتهای ارتباطی	.۳۵۶	.۱۱۱	.۳۲۱		۳/۲۱۷	.۰۰۲

بحث

در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که سبک های حل تعارض متأثر از کیفیت ارتباطات در سازمان می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت مدیریت مناسب و خوب در موفقیت سازمان های آموزشی جهت دستیابی به اهداف، امری انکار ناپذیر است. مدیریت بر سازمان های آموزشی از جمله مدارس از جایگاه ویژه ای در قرن بیست و یکم برخوردار است. مدیریت آموزشی فرایندی اجتماعی است که با به کارگیری مهارت های علمی، فنی و هنری کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازمان دهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف های تعلیم و تربیت می رسد و همین طور مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد. پس سازمان ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند، تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیران با استفاده از مهارت های ارتباطی مناسب، می توانند تعارض را مدیریت و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند و با وجود این که فعالیت های سازمانی مستلزم تعامل بین افراد و گروه های سازمانی است، خود این تعامل ها نیز می تواند زمینه ساز ایجاد تعارض باشد. تعارض چهره های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسئول دستیابی به هدف های سازمانی هستند، چالشی مستمر تلقی می شود. در این بین می توان گفت که مدیران اثربخش، مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت های عاطفی خود بهره می گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می کنند؛ که این مهم نشان دهنده اهمیت مهارت های ارتباطی در کاهش تعارض می باشد. پس می توان گفت که برقراری روابط انسانی از مهم ترین وظایف مدیریت است و مدیر باید در محیط سازمانی خود چنین روابطی را به وجود آورد و آن را گسترش دهد تا سبب پیدایش انگیزه برای کسب موفقیت و رضایت افراد در راه رسیدن به اهداف سازمان شود. چون اگر افراد از سازمان خود رضایت داشته باشد در این صورت تعارض بین افراد کمتر می شود. پس چنین استنباط می شود که چون ارتباط مبتنی بر همکاری کارکنان، عاملی مهم در موفقیت سازمانی است و با توجه به اینکه تعارض جزء جدایی ناپذیری از زندگی سازمانی است؛ بنابراین می توان گفت که مهم ترین مهارت و نیاز مدیریت در سازمان های آموزشی مهارت های ارتباطی و کنترل پدیده تعارض با استفاده از این مهارتهاست. بر اساس پژوهش های پیشین، شاه ولی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان بررسی کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی

بر اساس یافته های مطالعه مشخص شد؛ بین مهارت های ارتباطی (گوش دادن مؤثر، درک و ارسال پیام) مدیران مدارس با راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، کنترل، راه حل گرایی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر با بهتر مدیریت کردن تعارض رابطه دارد. یعنی این که اگر مدیران گوش دادن مؤثر را جزو مهارت های ارتباطی مهم قلمداد کنند، در آن صورت بهتر می توانند تعارض را مدیریت کنند. چون از طریق گوش دادن مؤثر بهتر می توانند دیگران را درک کرده و عقاید آن ها را پذیرا باشند. اگر عقاید دیگر همکاران در سازمان از طرف مدیر پذیرفته شود و یا به آن ها احترام گذاشته شود، مطمئناً در آن سازمان بین افراد تعارض وجود نخواهد داشت. پس می توان گفت که مهارت ارتباطی گوش دادن مؤثر با بهتر مدیریت کردن تعارض در سازمان رابطه دارد. در فرایند ارتباطی، درک و ارسال پیام یکی از مهارت های مهم است. فرایند ارتباطی، بدون بازخورد و درک و ارسال پیام، کامل نخواهد شد. همان طور که نتایج پژوهش حاضر هم نشان داد؛ استفاده از این راهبرد می تواند با بهتر مدیریت کردن تعارض رابطه داشته باشد. پس می توان گفت که درک و ارسال پیام رابطه ای متقابل بین افراد است و بر چگونگی برقراری ارتباط آن ها تأثیر می گذارد. پس یکی از عوامل مهم در برقراری ارتباط مؤثر، داشتن بازخورد مناسب است و از آنجایی هم که گفته شد یکی از خواستگاه های تعارض روابط بین افراد است که ممکن است عدم رابطه درست افراد به تعارض منجر شود، پس می توان گفت که مهارت درک و ارسال پیام می تواند با مدیریت تعارض رابطه داشته باشد؛ چون بیشتر مدیران وقتی که ارتباط برقرار می کنند، فرصت کافی برای پی گیری چگونگی درک پیام ها و دریافت بازخورد از پایین به بالا را ندارند. در چنین شرایطی ایجاد و گسترش فضایی آکنده از اعتماد متقابل و احترام متقابل میان مدیران و کارکنان، می تواند شرایط برقراری ارتباط را آسان تر کند. مدیرانی که بتوانند چنین جوی را در سازمان به وجود آورند، بر اعتبار خود می افزایند و در نتیجه پیام های آن ها بهتر درک شده و توان مقابله با تعارض را نیز پیدا می کنند. نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره (جدول ۳) با استفاده از روش ورود نشان داد که مهارت های ارتباطی مدیران پیش بین معنادار مدیریت تعارض می باشد. بدین ترتیب که از مهارت ارتباطی در این تحقیق، مهارت های گوش دادن مؤثر توان پیش بینی مدیریت تعارض را در جهت مثبت دارند. در مقابل، مهارت های درک و ارسال پیام توان پیش بینی مدیریت تعارض را از دیدگاه مدیران ندارند. که این یافته با تحقیق شجاعی و همکاران (۱۳۹۰) همسوست (۵). یعنی آن ها هم

مدیریت درست آن اهمیت دو چندان می یابند که از عوامل مؤثر بر مدیریت تعارض، مهارت های ارتباطی مدیران است. عدم استفاده از مهارت ارتباطی نامناسب می تواند بخش عظیمی از سرمایه نیروی انسانی را تباه کند. نتایج به دست آمده در این پژوهش به مدیران سازمان پیشنهاد می کند که جهت مدیریت درست تعارض از طریق مهارت های ارتباطی اقدام نمایند که این کار می تواند به وسیله الگوسازی مهارت های ارتباطی در بین مدیران بسط و گسترش داده شود. همین طور تدوین برنامه های آموزشی به منظور توسعه مهارت های ارتباطی حایز اهمیت است و می تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد. در کل می توان گفت که هر چند تعارض امری اجتناب ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش ها و عقاید به وجود می آید؛ ولی می توان آن را هدایت نموده و به حداقل رساند و حل کرد. لذا آگاهی از دانش و مهارت های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می رسد. چنان که حتی برخی معتقدند که دانش این که چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه این که بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است. تعارض باید به گونه ای مدیریت شود تا مزایای تحریک یا برانگیختن بهینه و نقطه نظرات جدید را تولید و انسجام درون گروهی را تقویت کرده و همزمان اثرات منفی رفتار ناهمکاری گونه یا خصومت ساز بین واحدها و افراد را به حداقل برساند.

در سازمان به این نتیجه دست یافت که نقش مهارت گوش دادن مؤثر نسبت به مهارت غیر کلامی در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نقش مساعدتری داشته است (۶). امینی، نجفی پور، ترکان و ابراهیمی نژاد (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان رابطه مهارت های ارتباطی با عملکرد آموزشی اساتید در کل به این نتیجه دست یافتند که مهارت های ارتباطی و عملکرد آموزشی یک استاد به طور مستقیم با هم ارتباط دارند (۷). لونگاروتی (Longoaretti) و ویلسون (Wilson) [۲۰۰۶] در تحقیق خود با عنوان تأثیر ادراک ها و برداشتها بر اساس مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی استرالیا، به این نتیجه دست یافتند که معلمان و دانش آموزان عموماً تعارض را مترادف جروبخت کردن، درگیری و ناهماهنگی می دانستند و عموماً از استراتژی های غیرفعال در حل تعارض استفاده می کردند و از استراتژی های همکاری و حل مسئله به ندرت استفاده می کردند (۸).

نتیجه گیری

نتایج پژوهش های انجام شده، نشان دهنده مؤثر بودن مهارت های ارتباطی در موفقیت مدیران جهت کنترل تعارض سازمان ها می باشد و از آنجایی که موفقیت سازمان ها و محیط کاری، کاملاً بستگی به استفاده کارآمد و مؤثر از منابع نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد؛ این چالشی است که به گونه ای فزاینده، مدیران و سرپرستان سازمان ها را به خود مشغول کرده است. لذا مدیریت تعارض و عوامل مؤثر بر

منابع

۱. ویریچ، هاینز و هرولد، کوتز. (۲۰۰۳). اصول مدیریت (چشم انداز جهانی): ترجمه پارسائیان، علی، (۱۳۸۶). ویرایش ۱۱، تهران، انتشارات ترمه: ۲۴-۴۰.
۲. نیکنامی مصطفی، مشفق زینب، مشفق، مرجان. بررسی تأثیر پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آن ها از دیدگاه دبیران. مجله فناوری آموزش. ۱۳۸۷؛ ۳(۲): ۴۹-۶۴.
۳. رایبزی پی استیفن. مبانی رفتار سازمانی، کبیری قاسم. ویرایش ۱. تهران: حکیم باشی، ۱۳۹۰: ۵۰-۸۰.
۴. کشتکاران علی، حیدری علیرضا، باستانی پیوند. مطالعه مهارت های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران. ۱۳۹۰؛ ۵(۴): ۴۱-۴۸.
۵. شجاعی، وحید؛ تجاری، فرشاد؛ سلیمانی تپه سری، بهاره و عسگر، محمدیان. ارتباط سبک های مدیریت تعارض و کیفیت ارتباط میان مدیر - کارمند در سازمان های ورزشی: مطالعه موردی در استان مازندران، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۰؛ ۱(۲): ۴۵-۵۶.
۶. شاه ولی منصور. بررسی کارکردهای مهارت های ارتباطی غیر کلامی و گوش دادن مؤثر در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در سازمان. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه تبریز. ۱۳۸۲؛ ۲۰(۱): ۲۹-۴۶.
۷. امینی میترا، نجفی پور صدیقه، ترکان نیلوفر، ابراهیمی نژاد فاطمه. رابطه مهارت های ارتباطی با عملکرد آموزشی اساتید دانشگاه علوم پزشکی جهرم. مجله علوم پزشکی بابل. ۱۳۸۸؛ ۱۲: ۱۰۵-۱۰۰.
8. Longoaretti L, Wilson J. The impact of perceptions on conflict management, Educational Quarterly. university of melborn. 2006; 29(4): 85-100.