

رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان

مجید سلیمانی *

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۶/۳۱)

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان است. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان تشکیل می‌دهند ($N=140$) که براساس جدول مورگان ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز^۱ (۱۹۹۱) و پرسشنامه اثربخشی کارکنان ندایی (۱۳۹۱) استفاده شد (۱۵). پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت تعارض ۰/۸۸ و پرسشنامه اثربخشی کارکنان ۰/۶۷ محاسبه شد. در آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. نتایج نشان داد که بین سبک‌های مدیریت تعارض رقابت و همکاری با اثربخشی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ($P<0/05$). ولی بین سبک مدیریت تعارض اجتناب با اثربخشی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه معناداری وجود ندارد ($P>0/05$). همچنین نتایج نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض پیشگوی مناسبی برای اثربخشی کارکنان است.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی، ادارات ورزش و جوانان، سبک همکاری، کارکنان، مدیریت تعارض.

مقدمه

تعارض^۱ پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیرمؤثر از آن به کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان منجر می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است، البته امروز یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به‌شمار می‌آید (۲). توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نایل آید. وجود روابط سالم و به دور از هر گونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهان است که برای تولید کالا و خدمات در همه سازمان‌های اداری، صنعتی، خدماتی و آموزشی ضروری است (۱۲). امروزه تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است و همه آنها به دنبال هماهنگی بین عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب فیزیکی در سازمان خود هستند تا از این طریق از اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان جلوگیری کنند، که این امر با توجه به دنیای پرقاب‌ت فعلی که تولیدات باید اقتصادی و کیفی باشند، برای سازمان‌ها و دست‌اندرکاران آن خوشایند نیست. بنابراین سازمان‌ها برای اینکه از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره‌گیرند باید عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند. یکی از عوامل عمده‌ای که سبب

به‌هدر رفتن استعداد نیروی انسانی می‌شود، تعارض فردی است که تعارض گروهی و سازمانی را به‌همراه دارد. همواره حد مطلوبی از تعارض فردی برای پرورش خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در سازمان لازم است، منتها اگر تعارض فردی از حد تعادل خارج شود، سازمان با بحران روبه‌رو می‌شود (۴). اگر مدیران بتوانند راه‌حل مناسبی برای برخورد با تعارض پیدا کنند، به‌جای اینکه ریشه تعارض را از بین ببرند، می‌توانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند و موفقیت سازمان را تضمین کنند و موجب افزایش اعتماد، اطمینان و اثربخشی کارکنان در سازمان شوند. باید به خاطر داشت که این وجود تعارض نیست که موجب اختلال و ازهم‌پاشیدگی سازمان‌ها می‌شود، بلکه مدیریت غیراثربخش سبب نتایج نامطلوب می‌شود. بنابراین، یکی از موضوعات مهم و قابل تأمل در مورد این‌گونه سازمان‌ها، چگونگی حل‌وفصل تعارض و مدیریت تعارض است (۱). مدیریت تعارض از مهارت‌های مدیران در سازمان‌های ورزشی است. از نظر رابینز^۲ مدیریت تعارض عبارت است از اینکه مدیر بتواند در شرایط وجود تضاد، سازمان را به بهترین شکل اداره کرده و بین سازمان و اعضا تعادل ایجاد کند (۳). بنابراین منظور از مدیریت تعارض مدیریت در حالت وجود تعارض است و عقیده بر این است که تعارض منبعی از انرژی‌های آزادشده انسانی است که مدیر می‌تواند از آن برای اصلاح جو در جهت رشد افراد در سازمان استفاده کند. با توجه به اینکه مدیریت تعارض دربرگیرنده سه راهبرد، راه‌حل‌گرایی (طرفین خواهان همکاری با یکدیگرند)، عدم مقابله (طرفین تمایل به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد دارند)، و کنترل (افراد فقط به منافع فردی خود توجه دارند که در نتیجه به تضاد منجر می‌شود) است، ازاین‌رو درک نظرهای مختلف به افراد کمک می‌کند تا راهبردهای

2. Rabbins

1. Conflict

معناداری وجود دارد (۱۳). سلابرت^۶ (۲۰۰۴) و لولیس^۷ و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقات خود بر وجود رابطه مثبت بین سبک همکاری و میزان رضایت‌مندی از حرفه اشاره کردند (۱۹،۱۷). مطالعات داتس^۸ (۱۹۷۳) و تجوسولد^۹ (۱۹۹۸) نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکاری نسبت به سبک مدیریت تعارض مبتنی بر رقابت بر افزایش اثربخشی تیمی مؤثر است (۱۱،۲۰).

با مرور شاخه‌ها و معیارهای اثربخشی ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران و کارشناسان رشته مدیریت در حوزه سازمان درمی‌یابیم که سبک‌های مدیریت تعارض به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند در اثربخشی کارکنان نقش مهمی داشته باشد. از آنجا که ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان حیاتی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش در زمینه ورزش و تربیت بدنی کشور حائز اهمیت است و از طرف دیگر با توجه به عواملی مانند سبک‌های مدیریت تعارض که می‌تواند در ارتقای اثربخشی کارکنان مفید باشد، ازاین‌رو در پژوهش حاضر سعی شده است که سبک‌های مدیریت تعارض کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان بررسی و همچنین تأثیر آنها روی اثربخشی ارزیابی شود. آنچه پژوهش حاضر را مهم و شایان توجه می‌کند، پرداختن به مؤلفه‌هایی است که در مدیریت ورزش نقش مهمی دارند. با توجه به اهمیت هر کدام از متغیرهای اشاره‌شده، تحلیل رابطه بین این متغیرها نتایج ارزنده‌ای را برای مدیران و کارکنان می‌تواند داشته باشد و به آنها امکان خواهد داد تا به‌نحو بهتری مدیریت کنند. بنابراین در این پژوهش محقق در پی پاسخگویی به این پرسش است که آیا بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟

مناسب را برای حل تعارض انتخاب کنند. غفارزاده (۱۳۷۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران در استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض، سبک همکاری را در اولویت نخست و به‌ترتیب سبک‌های مصالحه، مدارا، اجتناب و تسلط را در اولویت‌های بعدی قرار داده‌اند (۵). مقوله اثربخشی^۱ در سازمان‌ها نیز اهمیت ویژه‌ای دارد، به‌طوری‌که افراد سازمان در جهت ارتقای این عامل باید تلاش و کوشش زیادی از خود نشان دهند. از نظر اندیشمندان علم مدیریت، اثربخشی میزان تحقق اهداف است که توجه به معیارهای مختلفی را می‌طلبد (۱۰). اثربخشی سازمانی، نقش مهمی در توسعه سازمانی دارد (۱۸). هودج و ویلیام^۲ (۱۹۸۸) سازمانی را اثربخش می‌دانستند که بدون توجه به سایر نتایج، با محیط خود در تعامل باشد. برخی افراد اثربخشی را معادل سود یا بهره دانسته، برخی رضایت از شغل و گروهی نیز آن را نفع اجتماعی در نظر گرفته‌اند (۱۴). مطالعات نقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکاری روی اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنادار است و روی اثربخشی تیمی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین سبک رقابت بر اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیری منفی داشت (۱۵). آلپر^۳ و همکاران (۲۰۰۶) در کارخانه‌های الکترونیک ۶۱ تیم را با ۴۸۹ کارمند بررسی و با استفاده از مدل ساختاری^۴ بیان کردند که شیوه همکاری در مقایسه با سبک مبتنی بر رقابت در هدایت تعارضات به کارایی و عملکرد مؤثر تیم‌ها منجر می‌شود (۹). هنسل^۵ و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی نتیجه گرفتند بین مقوله تعارض و اثربخشی سازمان رابطه

1. Effectiveness
2. Hodge & William
3. Alpar
4. Structural Equation Model
5. Hensel

6. Slabrt

7. Lovelace

8. Dats

9. Tjosvold

روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی و به شیوه میدانی با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است و از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان تشکیل می‌دهند ($N=140$). برای محاسبه حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شد که ۱۰۳ نفر به صورت در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه اطلاعات فردی که دارای ۶ سؤال، پرسشنامه مدیریت تعارض رایینز (۱۹۹۱) که مشتمل بر ۳۰ سؤال برای سنجش سبک‌های مدیریت تعارض و پرسشنامه اثربخشی کارکنان ندایی (۱۳۹۱) که شامل ۲۰ سؤال است، استفاده شد (۱۵). برای تعیین پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار آنها به ترتیب برای

پرسشنامه مدیریت تعارض ۰/۸۸ و پرسشنامه اثربخشی کارکنان ۰/۶۷ به دست آمد. برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه و سنجش دقیق مفاهیم و مصادیق مورد نظر، پرسشنامه‌ها توسط دوازده نفر از استادان متخصص در زمینه تربیت بدنی بررسی و تأیید شد. برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای بررسی روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و به منظور پیش‌بینی متغیرها از رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. سطح معناداری در تمام فرضیات $\alpha=0/05$ در نظر گرفته شد و تمام مراحل برنامه آماری در نرم‌افزار SPSS ۱۹ انجام گرفت.

نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱ مقادیر آماره‌های توصیفی را برای متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج آمار توصیفی

سن	تعداد	درصد
زیر ۲۵ سال	۰	۰
بین ۲۶ تا ۳۰ سال	۱۷	۱۶/۵
بین ۳۱ تا ۳۵ سال	۲۸	۲۷/۲
بالای ۳۶ سال	۵۸	۵۶/۳
جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۷۱	۶۸/۹
زن	۳۲	۳۱/۱
سابقه خدمت	تعداد	درصد
زیر ۵ سال	۱۲	۱۱/۷
بین ۶ تا ۱۰ سال	۲۹	۲۸/۲
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۱۸	۱۷/۵
بالای ۱۶ سال	۴۴	۴۲/۷
وضعیت تأهل	تعداد	درصد
مجرد	۱۶	۱۵/۵
متأهل	۸۷	۸۴/۵

با توجه به نتایج جدول ۲ مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین سبک رقابت و اثربخشی برابر $r = 0/135$ و سطح معناداری $Sig = 0/004$ است و می توان گفت که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک رقابت با اثربخشی کارکنان

نام متغیر	آماره	حجم نمونه	ضریب همبستگی پیرسون	معناداری آزمون
سبک رقابت - اثربخشی کارکنان		۱۰۳	۰/۱۳۵	۰/۰۰۴

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک همکاری با اثربخشی کارکنان

نام متغیر	آماره	حجم نمونه	ضریب همبستگی پیرسون	معناداری آزمون
سبک رقابت - اثربخشی کارکنان		۱۰۳	۰/۲۸۱	۰/۰۰۹

با توجه به نتایج جدول ۳ تحقیق مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین سبک همکاری و اثربخشی برابر $r = 0/281$ و سطح معناداری $Sig = 0/009$ است و می توان گفت که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک اجتناب با اثربخشی کارکنان

نام متغیر	آماره	حجم نمونه	ضریب همبستگی پیرسون	معناداری آزمون
سبک رقابت - اثربخشی کارکنان		۱۰۳	۰/۱۱۷	۰/۰۸۲

با توجه به نتایج جدول ۴ تحقیق مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجتناب و اثربخشی برابر $r = 0/117$ و سطح معناداری $Sig = 0/082$ است و می توان گفت که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۵. ضریب مدل رگرسیون هریک از متغیرهای وارد در تحقیق

مقدار معناداری	غیراستاندارد			مدل
	استاندارد	خطای استاندارد	ضریب بتا	
۰/۰۰۱		۰/۲۳۵	۲/۰۶۶	مقدار ثابت
۰/۰۲۲	۰/۰۷۹	۰/۰۴۲	۰/۰۹۶	سبک رقابت
۰/۰۴۳	۰/۲۵۱	۰/۰۶۵	۰/۰۴۶	سبک همکاری
۰/۰۳۲	۰/۱۶۳	۰/۰۳۹	۰/۰۶۴	سبک اجتناب

وارianس (VIF) نزدیک به یک و تأیید فرض نبود استقلال خطاها و همچنین با مشاهده معیار عامل تورم همخطی بین متغیرهای مستقل در این تحقیق، متغیرهای

بنا به تأیید وجود رابطه خطی بین متغیرها و فرض

استقلال خطاها و همچنین با مشاهده معیار عامل تورم

حاضر در تحقیق وارد مدل رگرسیون شدند. با توجه به نتایج جدول ۵ تمامی سبک‌های مدیریت تعارض با توجه به سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵، نتیجه را برای تبیین اثربخشی نشان می‌دهند. به عبارتی متغیرهای حاضر توان تأثیرگذاری بر متغیر اثربخشی کارکنان را دارند. سبک همکاری با ضریب استاندارد ۰/۲۵۱ نسبت به سایر متغیرها بیشترین تأثیر را روی اثربخشی کارکنان دارد. متغیرهای سبک اجتناب و سبک رقابت بعد از سبک همکاری به ترتیب با ضرایب ۰/۱۶۳ و ۰/۰۷۹ نسبت به متغیر سبک همکاری تأثیر کمتری بر اثربخشی کارکنان دارند (جدول ۵).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که بین سبک رقابت با اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج جلیوند و همکاران (۲۰۱۴)، نقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، کنانی^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، هنسل^۲ و همکاران (۲۰۰۶) و سلابرت^۳ (۲۰۰۴) همخوانی دارد (۱۹،۱۶،۱۵،۱۳،۸). بنابراین می‌توان گفت که هرچه مدیران در برخورد با موقعیت‌های تعارض بیشتر از سبک همکاری استفاده کنند، اثربخشی کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین کارکنان بعد از شیوه همکاری به کاربرد شیوه رقابت گرایش نشان داده‌اند. در این تحقیق کاربرد سبک اجتناب و رقابتی در بین کارکنان در اولویت دوم و سوم قرار دارد. در سایر تحقیقات ذکرشده اولویت سبک مذکور از اول تا پنجم متغیر بوده است. این نشان می‌دهد که مدیران بیشتر از روش همکاری با یکدیگر در برخورد با تعارض‌های بین‌فردی استفاده می‌کنند و کمتر از روش‌های رقابتی برای حل مسئله تعارض بهره می‌جویند.

نتایج نشان داد بین سبک همکاری با اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد.

این یافته‌ها با نتایج آلپر و همکاران (۲۰۰۶)، جلیوند و همکاران (۱۳۹۳)، نقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، کنانی و همکاران (۲۰۱۴)، هنسل و همکاران (۲۰۰۶) و داتس (۱۹۷۳) همخوانی دارد (۱۶،۱۵،۱۳،۱۱،۹،۸).

این نتایج نشان می‌دهد که سبک همکاری مدیریت تعارض بر اثربخشی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که این سبک در مقایسه با سبک مبتنی بر رقابت در هدایت تعارضات به کارایی و اثربخشی بیشتر کارکنان منجر می‌شود. در این حالت طرفین برای به‌دست آوردن منافع ثابت‌قدم هستند، ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را مورد توجه قرار می‌دهند.

نتایج نشان داد که بین سبک اجتناب با اثربخشی رابطه معناداری وجود ندارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات نقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) و کوهستانی و شمسی‌پور (۱۳۷۷) همخوانی دارد (۸،۶). ولی با نتایج هنسل و همکاران (۲۰۰۶)، جلیوند و همکاران (۱۳۹۳) و کنانی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی ندارد (۱۶،۱۵،۱۳). از دلایل مغایر بودن آن می‌توان به نمونه آماری متفاوت و مکان اجرای تحقیق اشاره کرد. در این سبک مدیر از لحاظ عاطفی آمادگی کمی برای مقابله با فشار ناشی از تعارضات دارد. به عبارت دیگر توانایی تحمل نتایج یک تعارض شدید را ندارد و سعی در نادیده گرفتن تعارض دارد و حالتی بی‌تفاوت پیش می‌گیرد. در نتیجه انباشته شدن تعارضات و اختلافات موجب تخریب همکاری و همسازی افراد می‌شود و در نهایت به کاهش اثربخشی و کارایی سازمان منجر خواهد شد. کاربرد سبک اجتناب در تمام موقعیت‌های تعارض مطلوب نیست، ولی زمانی که تعارض ناچیز باشد یا اینکه عواطف و احساسات طرفین درگیر

1. Kanani

2. Hensel

3. Slabbert

را به خود جلب کرده است. از این رو تعارض امری نامتعارف و نامتعادل در داخل سازمان است. سازمان‌ها برای اینکه از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند، باید عوامل مخل و مزاحم مثل تعارض سازمانی را رفع کنند. با به کارگیری مدیران کارآمد که بتوانند راه‌حلی مناسب برای برخورد با تعارض بیابند، می‌توان تعارض را در جهت تحقق اهداف سازمان هدایت کرد. به نظر می‌رسد وجود تعارض در محیط‌های ورزشی اجتناب‌ناپذیر است و مخرب یا سازنده بودن پیامدهای تعارض به نحوه برخورد با آن و انتخاب راهبردی متناسب با آن بستگی دارد. برای استفاده بهینه از وجود تعارض و افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان در برخورد با تعارض باید با آن برخورد آگاهانه‌ای داشته باشند و درصدد یافتن راه‌حلی برای تعارضات باشند که مورد قبول هر دو طرف واقع شود.

بیش از حد جریحه‌دار شده باشد، می‌تواند به عنوان یک شیوه مطلوب به کار رود.

با توجه به نتایج این تحقیق در چنین موقعیتی سبک همکاری بهترین سبک جهت برخورد با موقعیت‌های تعارض و حل آن است و استفاده از آن اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد، چراکه سبک همکاری تنها سبکی است که در آن طرفین به حرف‌های هم خوب گوش می‌دهند و سعی می‌کنند علت اختلاف را شناسایی کنند و با مشارکت و همفکری و همکاری به راه‌حل مطلوبی دست یابند که نظرهای هر دو طرف را در بر داشته باشد یا اینکه با دادن برخی امتیازها و گرفتن برخی دیگر از امتیازات مسئله را حل کنند. با توجه به تفاوت فرهنگ‌ها و نوع عملکرد افراد در هر سازمان، مسئله تعارض سازمانی و مدیریت تعارض توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها

منابع و مآخذ

۱. الوانی، مهدی (۱۳۸۰). «مدیریت عمومی». چ چهاردهم، تهران: نشر نی، ص ۱۲۰.
۲. درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمدهادی؛ فراهانی، سمانه؛ شهم، گلستا (۱۳۸۶). «مدیریت تعارض و راهبردهای آن». مجله پی‌آورد سلامت دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۲، ش ۱، ص ۶۳-۷.
۳. رابینز، استیفن (۱۳۷۸). «رفتار سازمانی». ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. چ دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۶۶.
۴. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶). «نظریه‌های مدیریت و سازمان». چ دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش، ص ۹۱.
۵. غفارزاده، مالک (۱۳۷۵). «بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد آن توسط آنها». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ص ۵۱.
۶. کوهستانی، حسین‌علی؛ شمسی‌پور، سید محمد (۱۳۷۷). «رابطه سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس». اقتصاد، دانش و توسعه، ش ۸ و ۹، ص ۲-۵.
۷. محمدزاده، عباس؛ مهره‌زاد، آرمن (۱۳۷۵). «رفتار سازمانی نگرش اقتصادی». چ اول، تهران: انتشارات علامه طباطبائی، ص ۸۱.
۸. نقی‌زاده باقی، عباس (۱۳۸۹). «رابطه نوع تعارض، سبک مدیریت تعارض و اثربخشی تیم‌های والیبالی باشگاه‌های لیگ برتر کشور». مدیریت ورزشی، ش ۵، ص ۷۱-۵۱.

9. Alper, S.Tjosvold, D.Law, K.(2006)."Conflict management, efficacy and performance in organizational teams". Personnel Psychology, 53(3), pp: 625-642.

10. Cameron, S. (1979). "Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies". *Customer Relationship Management: Practical Tips for Successful Implementation*, 5(3), pp: 515-517.
11. Deutsh, M. (1973). "The resolution of conflict". New Haven, CT: Yale University Press, p: 14.
12. Eisenhardt, K. M. Bourgeois, L. J. (1988). "Politics of strategic decision making in high – velocity environments: toward a midrange theory". *Academy of Management Journal*, 31, pp: 737-70.
13. Hensel, R., Thomas, E., Sowers, I. (2006). "Conflict management of riparian disputes". *Political Geography*, 25(40), pp: 383-411.
14. Hodge, J. William, P. (1988). "Organization theory". Boston: Allyn and Bacon, pp: 251-256.
15. Jalilvand, M. Ahmadi, D. Soleimani, M. Divkan, B. (2014). "The relationship between conflict management styles and the effectiveness of premier football league teams of Hamadan province". *European Journal of Experimental Biology*, 4(3), pp: 428-433.
16. Kanani, A. Kangarani Farahani, A. (2014). "Evaluation of relationship between conflict management styles and organization effectiveness". *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(4), pp: 795-800.
17. Lovelace, K. Shapiro, D. L. Weingart, L. R. (2001). "Maximizing cross – functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective". *Academy of Management Journal*, 44, pp: 779-783.
18. Marjani, A. B. Soheilipour, M. (2012). "The relationship between organizational intelligence and staff performance based on the model of Karl Albrecht". *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), pp: 152-158.
19. Slabbert, A. D. (2004). "Conflict management in styles traditional organization". *The Social Science Journal*, 41, pp: 83-92.
20. Tjosvold, D. Hui, C. Law, K. S. (1998). "Empowerment in the manager – employee relationship in Hong Kong: interdependence and controversy". *Journal of Social Psychology*, 138, pp: 624-37.