

تعیین همبستگی هوش هیجانی با

راهبردهای مدیریت تعارض

بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین، ۱۳۸۶

سودابه وطن‌خواه^۱ / پوران رئیسی^۲ / روح‌الله کلهر^۳

چکیده

مقدمه: امروزه تعارض در سازمان‌ها به صورت یک مسئله جدی وجود دارد، باید به خاطر داشت که این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم پاشیدگی در سازمان‌ها می‌شود، بلکه مدیریت غیراثربخش تعارض سبب نتایج نامطلوب می‌شود. این مطالعه به منظور تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین انجام شد.

روش بررسی: پژوهش حاضر از نوع همبستگی است؛ و به صورت مقطعی انجام شد. نمونه مورد پژوهش ۷۸ نفر از مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ و پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز؛ و پرسشنامه ویژگی‌های دموگرافیک به شیوه لیکرت جمع‌آوری؛ و با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تی و آنالیز واریانس تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که بین میزان هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض همبستگی از لحاظ آماری معنی‌دار معکوس وجود دارد ($r = -0/370$). بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو راهبرد راه‌حل‌گرایی و راهبرد کنترل همبستگی از لحاظ آماری معنی‌دار مشاهده نشد ($P > 0/05$). همچنین همبستگی هوش هیجانی با هیچ‌یک از ویژگی‌های فردی مدیران (سن، جنس، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و میزان تحصیلات) از نظر آماری معنی‌دار نیست.

نتیجه‌گیری: میزان هوش هیجانی مدیران می‌تواند عامل مهمی در شناسایی تعارض‌ها و اتخاذ راهبرد مناسب برای مدیریت تعارض در سازمان باشد.

کلید واژه‌ها: هوش هیجانی، مدیریت تعارض، بیمارستان

◇ وصول مقاله: ۸۶/۱۲/۲۰، اصلاح نهایی: ۸۷/۴/۲، پذیرش نهایی: ۸۷/۴/۱۷

مقدمه

انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. [۷]

تحقیقات نشان می‌دهند که مدیر یا متخصصی که از ضریب عاطفی بالایی برخوردار باشد و از نظر فنی نیز با تجربه باشد، با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع‌تر از دیگران به رفع تعارض‌های نوپا، ضعف گروهی و سازمانی و خطاهای موجود، ابهام در ارتباطات، تیرگی روابط متقابل و رموزی که ارزشمند و سودمند جلوه می‌نماید خواهد پرداخت. [۸]

مدیر با داشتن شعور عاطفی بالا می‌تواند نسبت به تعارض آگاهی بیشتری کسب نماید و بدین وسیله سریع‌تر و صحیح‌تر تعارض را شناسایی کند و با همدلی و اطمینان به هدایت سودمند آن بپردازد و از این طریق محیطی فراهم آورد که کارکنان از سلامت روان بیشتری در آن برخوردار باشند. چرا که افراد با داشتن یک رابطه سالم، احساس ارزش، پذیرش، درک حمایت، اعتماد و اهمیت می‌کنند و این تأمین‌کننده سلامت روانی و افزایش کارایی و سودمندی افراد است. در چنین فضایی است که مدیریت تعارض به شکل سازنده آن امکان‌پذیر می‌شود. بدین منظور پژوهش حاضر ارتباط هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض را در مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین مورد بررسی قرار داده است تا از نتایج حاصل از این مطالعه بتوان به حل بهتر و مؤثرتر تعارضات موجود در بیمارستان‌ها کمک نمود.

روش بررسی

پژوهش حاضر از نوع همبستگی می‌باشد که به صورت مقطعی انجام شده است. در ضمن از نظر اهداف پژوهشی در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه مورد پژوهش مدیران ارشد، میانی و اجرایی ۴ بیمارستان آموزشی شهر قزوین را در بر می‌گرفت که شامل؛ رئیس بیمارستان، مدیر بیمارستان، مترون، رئیس واحد امور عمومی، رئیس واحد اداری مالی، رئیس واحد مدارک پزشکی، سوپروایزرها، سرپرستاران بخش‌های بستری

امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها (از جمله بیمارستان‌ها) تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد. [۱] تحقیقات نشان داده‌اند که ۲۰ درصد وقت مدیران سطوح بالا و میانی سازمان در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می‌شود. [۲] باید به خاطر داشت، این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم‌پاشیدگی روابط در سازمان می‌شود، بلکه مدیریت غیر اثربخش تعارض‌ها است که سبب نتایج نامطلوب می‌شود. تعارض در حد معقول یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر رابطه‌ای است و اگر مدیریت تعارض به شکل سازنده صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود. [۳]

تحقیقات نشان می‌دهند که حل تعارض در سازمان‌ها نیاز به یک محیط مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و برقراری عدالت، یادگیری مشارکتی، پیشگیری از خشونت و تفکر انتقادی دارد. [۴] بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند. آنها نمی‌توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرایند کاری و فناوری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره‌می‌گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می‌کنند. در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقاء هوش عاطفی و پرورش قابلیت‌های عاطفی دارند. این مهم نشان‌دهنده اهمیت هوش عاطفی و کاربرد آن در سازمان‌هاست. [۵] تا قبل از این یکی از عوامل موفقیت افراد در محیط کار و زندگی میزان هوش منطقی فرد می‌دانستند، ولی پس از مطرح شدن هوش هیجانی اکثر صاحب‌نظران این رشته به این نتیجه رسیدند که تأثیر هوش هیجانی در موفقیت افراد در کار و زندگی می‌تواند بسیار بیشتر از هوش منطقی باشد. [۶]

هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌های و احساسات در توانمندی‌های

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش پس از تحلیل آمار توصیفی نشان می‌دهد که ۳۴/۶ درصد مدیران (۲۷ نفر) را مردان تشکیل می‌دهند که بیشتر آنها در گروه سنی ۴۹-۴۰ سال (۵۳/۸ درصد) قرار داشتند. میانگین سابقه کار مدیران مورد مطالعه ۱۶/۸ سال و میانگین سابقه مدیریتی این مدیران ۸/۵ سال می‌باشد.

تعداد افراد زیر لیسانس در بین مدیران مورد مطالعه فقط ۴ نفر (۵/۱ درصد) بودند و ۷۴ نفر (۹۴/۹ درصد) افراد مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر داشتند. رشته تحصیلی اکثر مدیران پرستاری بود (۷۳/۱ درصد). چرا که تقریباً تمامی مدیران اجرایی را در بیمارستان‌ها پرستاران تشکیل می‌دهند.

میانگین کل هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه نمره ۱۱۲/۳ می‌باشد که این میزان در بیمارستان کوثر بالاترین (نمره ۱۱۴/۸) و در بیمارستان قدس کمترین مقدار (نمره ۱۰۷/۹) را به خود اختصاص داده است. از میان راهبردهای مدیریت تعارض راهبرد راه حل‌گرایی با نمره ۴/۰۹ راهبرد غالب مدیران مورد مطالعه می‌باشد. نمره راهبردهای بعدی به ترتیب عبارتند از؛ راهبرد کنترل با نمره ۳/۸۴ و راهبرد عدم مقابله با نمره ۳/۴۸ (جدول ۱).

نتایج آمار استنباطی نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با سن، جنس، وضعیت تأهل، سابقه خدمت و سابقه مدیریت رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($P > 0/05$).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین راهبرد عدم

بیمارستان‌های تحت بررسی می‌شد. به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری از روش نمونه‌گیری خاصی استفاده نشد و کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی در ۴ بیمارستان آموزشی شهر قزوین مورد مطالعه قرار گرفتند.

در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که به وسیله مدیران تکمیل شد. پرسشنامه شامل ۳ قسمت اصلی بود؛ قسمت اول شامل مشخصات کلی مدیران مورد مطالعه بود که حاوی ۸ سؤال در رابطه با مدیران بود. قسمت دوم، پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ بود که شامل ۳۳ سؤال ۵ گزینه‌ای بود و به شیوه لیکرت طراحی شده و از ۱-۵ امتیازبندی شده بود. در نهایت قسمت سوم، پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض را نیز بود که ۵ شیوه مدیریت تعارض را در درون ۳ راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایی مورد سنجش قرار می‌داد. این پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال ۷ گزینه‌ای بود که به شیوه لیکرت طراحی و از ۱-۷ امتیازبندی شده بود. [۹] اعتبار و روایی پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ در مطالعه منصور [۱۰] و همچنین پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض در مطالعه قربانی [۱۱] مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت از ۸۲ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۷۸ پرسشنامه به صورت کامل به پژوهشگر بازگردانده شد در این پژوهش شاخص‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی، میانگین، انحراف معیار، میان و ... و استنباطی (همبستگی پیرسون، آزمون t و آنالیز واریانس) مورد استفاده قرار گرفت. کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار spss انجام شد.

جدول ۱: میانگین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض به تفکیک بیمارستان

بیمارستان		متغیر				
متغیر	رجایی	بوعلی	قدس	کوثر	میانگین کل	حداکثر نمره ممکن
هوش هیجانی	۱۱۴	۱۱۲/۶	۱۰۷/۹	۱۱۴/۸	۱۱۲/۳	۱۶۵
راهبرد راه حل‌گرایی	۳/۳۴	۴/۲۵	۳/۶۳	۴/۱۰	۴/۰۹	۷
راهبرد عدم مقابله	۳/۱۹	۳/۸۳	۳/۴۷	۳/۴۳	۳/۴۸	۷
راهبرد کنترل	۴/۰۷	۳/۸۷	۳/۷۱	۳/۶۷	۳/۸۴	۷

کارکنان و اثربخشی سازمان خود شوند. آنچه که تأثیر بسزایی در انتخاب سبک مدیریت تعارض مدیران دارد، میزان برخورداری آنان از هوش هیجانی است.

یافته‌ها نشان می‌دهد میانگین هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه ۱۱۲/۳ (از ۱۶۵) است که این میزان به مطالعه فهیم دوین نزدیک می‌باشد. همچنین از بین راهبردهای مدیریت تعارض راهبرد غالب انتخابی توسط مدیران برای حل تعارضات راهبرد راه‌حل‌گرایی (نمره ۴/۰۹ از ۷) می‌باشد که با نتایج فهیم دوین همسویی دارد. [۱۲] پژوهش‌ها سبک راهبرد راه‌حل‌گرایی را راهبردی مطلوب در مدیریت تعارض معرفی کرده‌اند چرا که با استفاده از این سبک، رسیدن به اهداف بیشتر تحقق می‌یابد. [۱۳] در این روش مدیر با همکاری و مشارکت و همفکری کارکنان به بررسی راه‌حل‌های موجود برای مواجه شدن با تعارض می‌پردازد و سعی می‌کند تا بهترین راه‌حل را انتخاب کند. [۱۴]

بین سن و هوش هیجانی در مدیران تحت بررسی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. یافته‌های تحقیق در این زمینه با مطالعات گلمن (۱۹۹۵) و فهیم دوین همسو و با یافته‌های منصوری همسویی ندارد.

گلمن هوش هیجانی را مجموعه‌ای از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های اکتسابی و استعداد اثری می‌داند و معتقد است که ارتقاء آن نیاز به تدابیر آموزشی خاص دارد و سن به تنهایی نمی‌تواند عامل مهمی در افزایش یا کاهش آن باشد. لازم به ذکر است که جامعه تحت بررسی را از نظر سن می‌توان میانسال فرض کرد زیرا که میانگین مدیران تحت بررسی ۴۷/۳ سال می‌باشد.

بین دو متغیر هوش هیجانی و سابقه خدمت رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بدین معنی که افزایش سابقه کار مدیر با افزایش یا کاهش هوش هیجانی او ارتباطی ندارد. این یافته‌ها با نتایج فهیم دوین همسویی دارد. هوش هیجانی مدیر صرفاً با بالا رفتن سنوات خدمت و سال‌های حضور در محل کار (بیمارستان) افزایش نمی‌یابد، بلکه فرد باید بخشی از آن را ذاتی، و بخش دیگر را از طریق آموزش‌های خاص فراگیرد. لازم به ذکر است که جامعه

مقابل با جنس و سابقه مدیریت رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($P > 0/05$). ولی بین راهبرد عدم مقابله با سن و سابقه خدمت رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P = 0/0001$).

بین راهبرد راه‌حل‌گرایی مدیران مورد مطالعه با سن، جنس، سابقه خدمت و سابقه مدیریت رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($P > 0/05$).

نتایج نشان می‌دهد که بین راهبرد کنترل مدیران مورد مطالعه با سن، جنس، سابقه خدمت و سابقه مدیریت رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($P > 0/05$).

تجزیه و تحلیل آنالیز واریانس نشان می‌دهد که بین میزان هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه و راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل) با میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و پست سازمانی مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($P > 0/05$).

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض ارتباط معنی‌داری وجود دارد ($\gamma = -0/370$). بنابراین فرضیه پوچ رد می‌شود. البته ارتباط این دو متغیر از نوع معکوس (منفی) می‌باشد. یعنی هرچه اندازه هوش هیجانی بالا باشد احتمال استفاده از راهبرد عدم مقابله کمتر است و بالعکس.

از نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چنین نتیجه گرفته می‌شود که بین هوش هیجانی و راهبرد راه‌حل‌گرایی در مدیریت تعارض ارتباط معنی‌داری وجود ندارد ($\gamma = 0/106$).

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و راهبرد کنترل در مدیریت تعارض ارتباط معنی‌داری وجود ندارد ($\gamma = 0/179$).

بحث و نتیجه‌گیری

وجود تعارض و اهمیت آن در سازمان‌ها، آنچه در این میان از اهمیت بسزایی برخوردار است، شیوه‌هایی می‌باشد که مدیران در برخورد با تعارض و برای حل آن در پیش می‌گیرند. مدیران سازمان‌ها با انتخاب شیوه‌های مناسب در برخورد با تعارض می‌توانند موجب افزایش کارایی

تعارضات در سازمان راهبرد راه حل گرایی می باشد که از این نظر با یافته های وایدنر و هاتفلد، افزالور و همکاران و فهیم دوین همسویی دارد. نتایج دیگر تحقیق نشان می دهد که راهبرد راه حل گرایی مؤثرترین روش در حل تعارض است، که لازمه آن مشارکت، همفکری و همکاری است و تنها در محیطی که راستی، صداقت و برابری وجود دارد به بهترین وجه، مؤثر واقع می شود. [۱۷]

بنابراین می توان نتیجه گرفت که تنها افرادی می توانند چنین محیط هایی را خلق کنند که دارای هوش هیجانی بالا باشند تا موقعیت را در جهت ایجاد جو دوستانه و بدون "برد و باخت" تغییر دهند.

در نهایت با توجه به یافته های این پژوهش و نتایج پژوهش های مشابه مبنی بر وجود رابطه بین میزان هوش هیجانی و اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض و با توجه به این که هوش هیجانی یک ویژگی آموختنی و اکتسابی می باشد، لذا پیشنهاد می گردد برنامه های آموزشی خاصی در جهت افزایش هوش هیجانی مدیران و حتی سایر کارکنان در سازمان ها بالاخص بیمارستان ها به اجرا گذاشته شود تا با شناخت به موقع و برخورد صحیح با تعارضات سازمانی، کنترل و مدیریت صحیح تعارضات امکان پذیر گردد.

همچنین با توجه به اهمیت هوش هیجانی در میزان موفقیت مدیران در انجام وظایف مدیریتی خود می توان هوش هیجانی را به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در گزینش مدیران و بکارگیری آن در فرآیند استخدام و ارتقاء شغلی مدیران به حساب آورد.

فهرست منابع

۱. سلطانی، ایرج. تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر. شماره ۸۲، ص ۳۳. ۱۳۷۷.
۲. توماس، اشمیت. راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران عالی. ترجمه عباس محمدزاده و آرمن مهر وژان. مجله دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد. شماره ۱۲، ص ۵۸. ۱۳۷۲.
۳. گتزلز. روانشناسی اجتماعی تعلیم و تربیت. ترجمه یوسف کریمی. تهران: نشر ویرایش. ۱۳۷۸.

تحت بررسی را از نظر سابقه خدمت می توان افراد با تجربه فرض کرد زیرا که در حدود ۶۶٪ درصد افراد سابقه کاری بین ۱۰-۱۹ سال دارند و میانگین سابقه کاری مدیران مورد مطالعه ۱۶٪ سال می باشد.

بین هوش هیجانی مدیران و انتخاب راهبرد عدم مقابله رابطه معنی داری وجود دارد که این رابطه از نوع معکوس می باشد. بدین مفهوم که هرچه میزان هوش هیجانی مدیران افزایش می یابد احتمال استفاده از این راهبرد کاهش می یابد و بالعکس که این نتایج ناهمسو با مطالعات فهیم دوین و افزالور و همکاران می باشد. مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد نمی تواند نسبت به احساسات و عواطف کارکنان خود همچنین مسائلی که در سازمان اتفاق می افتد بی تفاوت باشد؛ از این رو راهبرد عدم مقابله را برای حل تعارض انتخاب نمی کند، بلکه به دنبال یافتن یک راه حل منسجم برای طرفین درگیر تعارض است. [۱۵]

بین هوش هیجانی مدیران و انتخاب راهبرد کنترل (رقابت) ارتباط معنی داری وجود ندارد. یافته های تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیق افزالور و همکاران و فهیم دوین همسو نمی باشد. مدیری که برای حل تعارضات از راهبرد کنترل استفاده می کند، برخلاف خواسته های طرف مقابل عمل می کند. توجه به برآوردن منافع خود بدون توجه به این که این امر منجر به تضاد با فرد دیگری می گردد، دارد. مدیر در این راهبرد افراد را تحت فشار قرار می دهد و خواسته ها یا دیدگاه ها و نظرات خود را به آنها تحمیل می نماید. اما این فشارهای عاطفی در نهایت منجر به خشم و دشمنی خواهد شد و شکست سازمان را در پی خواهد داشت. روابط اجتماعی مطلوب و احساس همدردی با دیگران از جمله ویژگی های افراد با هوش هیجانی بالا است که مانع از آن می شود تا مدیر از راهبرد کنترل در مدیریت تعارض استفاده نماید. [۱۶]

در این پژوهش بین هوش هیجانی مدیران و انتخاب راهبرد راه حل گرایی ارتباط معنی داری مشاهده نشد که این نتایج با نتایج مطالعات افزالور و همکاران و فهیم دوین ناهمسو می باشد. البته یافته های این پژوهش نشان می دهند که راهبرد مورد استفاده (غالب) مدیران در حل

۱۶. گلمن، دانیل. هوش عاطفی. چاپ اول. ترجمه حمید رضا بلوچ. تهران: انتشارات جیحون، ۱۳۷۹.
17. Bleak, R And Mouton, J. S. The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Co. (1964).
4. Katherine, M. The Competent Manager: A Model For Effective Performance. New Heaven Press Yale University Press. (1995) ; 35-74.5. Page S. Establishing a system of policies and procedures. Westerville: Process Improvement Publishing, 1998.
۵. بابایی، محمد علی؛ مومنی، نونا. تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران. مجله تدبیر. اسفند ماه شماره ۱۶۶، صص ۳۶-۳۹. ۱۳۸۴.
6. Golman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than Iq? New York. Bantam Books. (1995) ; 55-68.
۷. مختاری پور، مرضیه؛ سیادت، سیدعلی. مدیریت و رهبری با هوش هیجانی. مجله تدبیر. بهمن ماه شماره ۱۶۵، صص ۲۰-۲۴. ۱۳۸۴.
۸. کوپر. ارزش شعور عاطفی در مدیریت سازمان ها. ترجمه علیرضا عزیز. مجله تدبیر. شماره ۸، صص ۵۶-۵۸. ۱۳۷۷.
۹. مقیمی، سیدمحمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ اول. تهران: انتشارات ترمه. ۱۳۷۷.
۱۰. منصوری، بهزاد. هنجاریابی آزمون هوش هیجانی سبیا شرینگ برای دانشجویان دوره کارشناسی ارشد دانشگاه های دولتی مستقر در تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده روانشناسی دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۸۱.
۱۱. قربانی، محمد. بررسی نقش راهبردهای مدیریت تعارض در اثربخشی آموزشگاه های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه-ارائه الگو. رساله دکتری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. ۱۳۷۸.
۱۲. فهیم دوین، حسین. رابطه هوش عاطفی و مهارت های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های ایران- ارائه الگو. رساله دکتری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. ۱۳۸۴.
13. Weider, H. D And Hartfield, J. D. Superior's Conflict Management Strategies And Subordinate Outcomes Management. Commucation Quarterly. (1996) ;Vo 10. N2.
۱۴. بزاز جزایری، سیداحمد. مهارت های مدیریت تعارض. مجله تدبیر. شماره ۸۶، صص ۲۲-۲۶. ۱۳۷۷.
15. Afzalur, Rahim, Climent And Others. A Model Of Emotional Intelligence, Conflict Management Sterategies. A Stuary In Seven Countries. International Journal Of Organizational Analysis. (2002) ; Vol-10, No4, pp319-323.