



## Investigating the effect of managers' competencies on conflict resolution strategies in Babol University of Medical Sciences

Mahboobeh Arab Kalmeri, Mahmoud Yahyazadeh Far, Neda Tahmasbi Roshan, Mohsen Razaghi Oji

1. Professor Assistant -Rahedanesh institute of higher education .Babol.Iran
2. Professor - University of Mazandaran.Babolsar.Iran
3. Professor Assistant -Rahedanesh institute of higher education .Babol.Iran
4. Master of Management -Rahedanesh institute of higher education .Babol.Iran



10.22080/eps.2023.23379.2114

**Date Received:**

2022-04-11

**Date Accepted:**

2023-02-23

**Keywords:**

conflict resolution strategies, managers' competencies, University of Medical Sciences

**Aim:** Academic environments have unique characteristics that result from their expectations, climate, and organizational culture. Discussion culture is the main method of communication in higher education that requires its competencies. The aim of this study was to investigate the effect of university administrators' competencies on conflict resolution strategies at Babol University of Medical Sciences.

**Methodology:** This study is applied in terms of purpose and descriptive survey and cross-sectional in terms of the data collection method. The statistical population in this study was administrators of Babol University of Medical Sciences. by stratified random sampling, the statistical sample size was 72 people. The Feld method and questionnaire tool were used to collect research data. The structural equation method and Smart PLS software were used to analyze the collected data.

**Finding:** Data analysis showed there is a significant relationship between managers' competencies and the conflict resolution style of managers at Babol University of Medical Sciences. There was the highest relationship between social competence (0.8) and managerial competence (0.68) with the style of collaboration in conflict management.

**Conclusion:** One of the characteristics of effective managers is to pay attention to establishing trust-based communication with employees. Social and managerial competencies help managers to use the best appropriate conflict management strategy in the organization. The collaboration style is a positive strategy in conflict resolution. By using the collaboration style, people are looking for solutions that are consistent with their interests and will preserve effective relationships.

**Innovation and originality:** Identifying and explaining the relationship between managers' managerial, social, and individual competencies and the three strategies of collaboration, competition, and avoidance in conflict management at university.

**Corresponding Author:** Mahboobeh Arab Kalmeri

**Address:** Rahedanesh institute of higher education .Babol.

**Email:** [arab@rahedanesh.ac.ir](mailto:arab@rahedanesh.ac.ir)



## بررسی تاثیر شایستگی های مدیران بر استراتژی های حل تعارض در دانشگاه علوم پزشکی بابل

محبوبه عرب کلمری، محمود یحیی زاده فر، ندا طهماسبی روشن، محسن رزاقی اوجی

۱. استادیار موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی راه دانش بابل، بابل، ایران
۲. استاد دانشگاه مازندران، بابل، ایران
۳. استادیار موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی راه دانش بابل، بابل، ایران
۴. کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک موسسه آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی راه دانش بابل، بابل، ایران

doi 10.22080/eps.2023.23379.2114

<p><b>چکیده :</b></p> <p><b>هدف:</b> محیط های دانشگاهی دارای ویژگی های منحصر بفردی هستند که ناشی از انتظارات، جو و فرهنگ سازمانی آنها می باشد. فرهنگ بحث و گفتن، روش اصلی ارتباطی در آموزش عالی است که مستلزم شایستگی های مختص به خود می باشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر شایستگی های مدیران دانشگاهی بر استراتژی های حل تعارض انجام شده است.</p> <p><b>روش شناسی:</b> این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و مقطعی بوده و جامعه آماری در این پژوهش مدیران دانشگاه علوم پزشکی بابل بود. با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای، حجم نمونه آماری تعداد 72 نفر تعیین شد. در جمع آوری داده های تحقیق از روش میدانی و پرسشنامه های استاندارد استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.</p> <p><b>یافته ها:</b> تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که میان شایستگی های منابع انسانی و سبک حل تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی بابل رابطه معناداری وجود دارد، بگونه ای که بین شایستگی اجتماعی (0/8) و شایستگی مدیریتی (0/68) با سبک همکاری در مدیریت تعارض بیشترین ارتباط وجود داشت.</p> <p><b>نتیجه گیری و پیشنهادات:</b> یکی از ویژگی های مدیران اثربخش توجه به برقراری ارتباطات مبتنی بر اعتماد با کارکنان است. شایستگی های اجتماعی و مدیریتی به مدیران کمک می کند تا بهترین استراتژی مناسب مدیریت تعارض را در سازمان بکارگیرند. سبک همکاری راهبردی مثبت در حل تعارض محسوب می شود. با استفاده از سبک همکاری، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با منافع آنها متناسب است و باعث حفظ ارتباطات مؤثر می شود.</p> <p><b>نوآوری و اصالت:</b> شناسایی و تبیین رابطه شایستگی های مدیریتی، اجتماعی و فردی مدیران و استراتژی های سه گانه همکاری، رقابت و اجتناب در مدیریت تعارض در دانشگاه.</p>	<p>تاریخ دریافت:</p> <p>۱۴۰۱-۰۱-۲۲</p> <p>تاریخ پذیرش:</p> <p>۱۴۰۱-۱۲-۰۴</p> <p><b>کلیدواژه ها:</b> استراتژی حل تعارض، شایستگی مدیران، دانشگاه علوم پزشکی</p>
---	---

نویسنده مسئول: محبوبه عرب کلمری  
 آدرس: موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی راه دانش بابل، شهرستان بابل.  
 ایمیل: arab@rahedanesh.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Conflict, aggression, and the various alternative means of conflict resolution have been the subject of thousands of studies from different scientific disciplines. When two or more people pursue the same or conflicting interests and collaboration is not possible, disagreements and therefore conflicts arise. Conflict is a confrontation, an opposition, or a problem situation, where emotions are unbridled, placing the parties in two very different positions with a clash or confrontation between them. In any conflict, the difficulty of choosing between two or more alternatives to a situation emerges. Conflict always involves relationships. Therefore, conflict can determine social and human relationships. Conflicts in the university are inevitable and occur within and between different strata that are part of the organization. The parties involved in the conflict are students, teachers, and service managers or administrators. Conflicts emerge from an internal character within the university community, they can also arise from an external factor. If the conflict in the organization is not managed properly and the university managers do not have the necessary competencies to resolve the conflict, the conflict, and inconsistencies can have destructive financial and non-financial effects such as wasted time, reduced ROI on labor costs, poor decisions resulting from power struggles, and employee burnout. In addition to technical skills, managers also need communication and conceptual skills to make correct decisions when faced with problems and conflicts. Therefore, the purpose of the current research is to identify and explain the competencies of managers in applying conflict resolution strategies.

### Method

This study is applied in terms of purpose and descriptive survey and cross-sectional in terms of the data collection method. The statistical population in this study was the managers at Babol University of Medical Sciences. Using stratified random sampling, the statistical sample size was 72 people. The library studies method was used to collect literature and questionnaire tool was used to collect research data. In this study, the independent variable is managers' competencies. It has managerial, social, and individual competencies dimensions. The dependent variable is the conflict resolution style, which has cooperation, avoidance, and competition dimensions. Structural equation methods were used to analyze the collected data. The software used is Smart PLS. Since the standard questionnaire is used to collect data, the research questionnaire has face and content validity. The validity of the questionnaire is also evaluated by AVE. Cronbach's alpha, composite reliability, and factor loads were used to measure reliability.

### Results

The findings of the present study show that there is a significant relationship between managerial competencies and cooperation, competition, and avoidance styles in conflict management. This relationship is strong for cooperation style and for two styles of competition and avoidance is moderate. For managers who have high management competency, the best style of conflict resolution in the organization is the method of cooperation between individuals and units, but depending on the conditions, they can sometimes use competing and avoiding styles. There is a significant relationship between social competency and cooperation and competition styles in conflict management. This relationship is strong for the cooperation style and very weak for the competition style. Managers who have high social competence in most cases use the style of collaboration and use the competitive style very limited. There is a significant relationship between individual competence and competition and avoidance styles in conflict management, and this relationship is weak. There is also no significant relationship between individual competence and collaboration style. Also, a significant and strong relationship between social and managerial competencies and the style of collaboration in conflict resolution shows that members of the statistical population of the study often use the style of collaboration and social competence is the best predictor for the strategy of cooperation. Social competencies include verbal and non-verbal communication capabilities, effective listening, writing communication, negotiation, and bargaining skills, team building, consulting, motivation, participation, and delegation.

### Conclusion



This study provides valuable insight into the relationship between social and managerial competencies and organizational conflict-resolving strategies. The findings of the present study are aligned with the management theories and studies many that say that if there is trust between the conflict parties, the best style of conflict resolution in the organization is a cooperation approach. A cooperation strategy improves team performance, satisfaction, creativity, and innovation. It increases the likelihood of achieving the organization's goals. Since in this approach, employees value the abilities and attitudes of their colleagues, in the long term increase open interactions.

**Funding:** There is no funding support

**Authors' contribution:** Dr. Mahbubeh Arab Kalmeri has planned the general framework of the research and wrote the article and also has the task of submitting the article and corrections. Dr. Mahmood Yahyazadeh Far was in charge of guiding the overall research process and participated in the review of the article. Dr. Neda Tahmasbi Roshan analyzed the data, reported the findings, and wrote the and findings section. Mohsen Razaghi Oji Talar participated in the collection of the questionnaire. Discussion of findings, review, and approval of the final version is approved by the authors.

**Conflict of interest:** Authors declared no conflict interest

**Acknowledgment:** We thank the managers in different departments of Babol University of Medical Sciences who accompanied us in this research and filled out the questionnaires.

**مقدمه :**

تعارض، مناقشه و شیوه‌های گوناگون حل تعارض موضوع هزاران مطالعه در رشته‌های متعدد علمی است. زمانی که دو یا چند نفر منافع یکسان یا متضاد را دنبال می‌کنند و همکاری ممکن نیست و موقعیت‌هایی که حل آن مشکل است، اختلاف نظر و در نتیجه تعارض ایجاد می‌شود. تعارض رویارویی، مخالفت همراه با احساسات افسار گسیخته است، و طرفین را در دو موضع جدا همراه با تقابل قرار می‌دهد. در هر تعارضی دشواری انتخاب بین دو یا چند گزینه برای یک موقعیت ظاهر می‌شود. لذا راه‌حل‌های ممکن برای حل تعارض در سطح هیجانات پایین شکل می‌گیرد و به فرد اجازه می‌دهد تا بدون احساسات به سطح استدلال برسد. احساسات و هیجانات بیشمار زمینه شکل‌گیری تعارض را شکل می‌دهد. تنفر و دشمنی - یکی از ریشه‌های تعارض - نیازمند یک هدف یا موضوع است. تعارض فقط می‌تواند در کنش متقابل بین فاعل و مفعول افزایش یابد و همیشه دربرگیرنده روابط است. بنابراین تعارض می‌تواند روابط اجتماعی و انسانی را تعیین کند. چشم انداز تعارض با توجه به پارادایم جامعه شناختی که مبتنی بر آن است می‌تواند بسیار متفاوت باشد. دیدگاه کارکردگرایانه تعارض را به عنوان عنصری حیاتی برای یکپارچگی اجتماعی و اجماع در جامعه به مثابه کاتالیزور اجتماعی می‌داند. بنابر رویکرد مارکسیستی یا نئومارکسیستی، تضاد به عنوان عنصری از منافع متضاد عوامل یا گروه‌های اجتماعی ظاهر می‌شود که برای تغییر اجتماعی مطلوب است (Martínez-López, 2022).

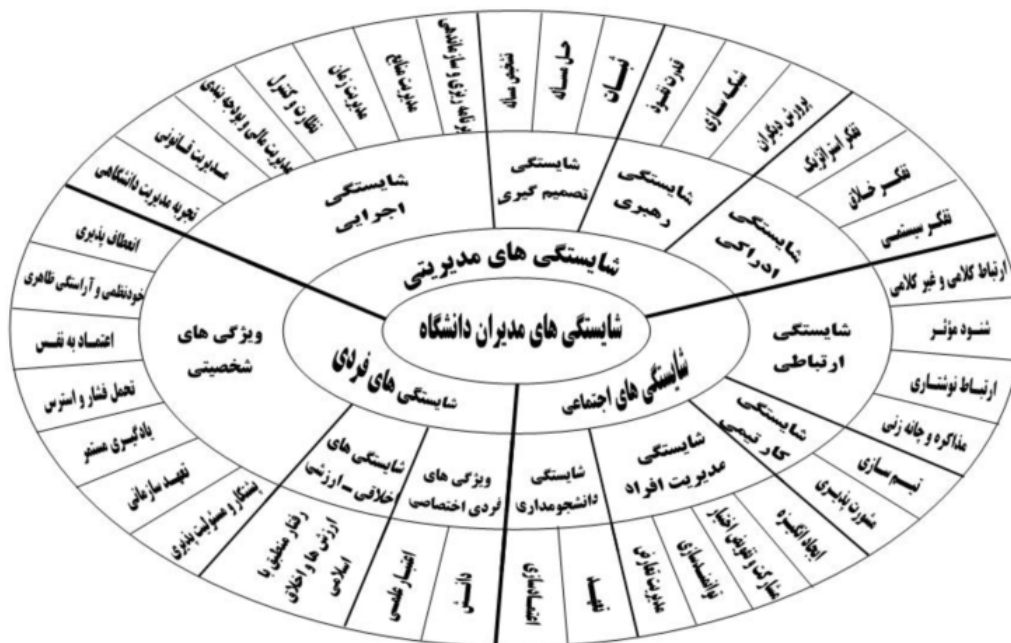
محیط‌های دانشگاهی دارای ویژگی‌های منحصر بفردی هستند که ناشی از انتظارات، جو و فرهنگ سازمانی آنها می‌باشد. در دانشگاه پاداش اعضای هیئت علمی اغلب فردی و مستقل می‌باشد، لذا در کارهای نیازمند همکاری‌های اثربخش با چالش‌هایی مواجه می‌شوند (Watson et al., 2018). از سوی دیگر در کار روزمره از اساتید و کارکنان دانشگاه خواسته می‌شود تا در مورد ایده‌ها بحث کنند تا دستاوردهای قوی‌تری حاصل شود و این فرهنگ بحث اغلب به روش اصلی یا تنها روش ارتباطی مورد استفاده در آموزش عالی تبدیل می‌شود. در واقع دانشگاه‌ها ایده مناظره را در کلاس‌ها به دانشجویان آموزش می‌دهند اما اگر بیش از حد مورد استفاده قرار گیرد و افراد نیز مهارت‌های لازم برای مدیریت تعارض نداشته باشند فرصت گفتگوهای سازنده کاهش می‌یابد (Hamyun et al., 2014). بدون گفتگوی موثر، احتمال اینکه اساتید، کارکنان و دانشجویان فرصت یادگیری بهینه از یکدیگر و افزایش شایستگی‌های خود را داشته باشند، بطور چشمگیری کاهش می‌یابد. همچنین شرایط و عوامل محیطی پیرامون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیش از پیش پیچیده شده و تأثیرات ناشی از این پیچیدگی، نقشها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر نموده است (Saadattalab et al., 2021). مارتینز-لوپز (2022) در تحلیل تعارضات دانشگاه بیان می‌کند تعارضاتی که در مجموعه دانشگاه به وجود می‌آید ویژگی‌های منحصر بفردی دارد که آن را از دیگر تعارضات تفکیک می‌کند. تعارضات در دانشگاه غیرقابل اجتناب است که در و بین لایه‌های مختلف سازمان رخ می‌دهند. طرفین تعارض دانشجویان، اساتید، مدیران و کارکنان اداری هستند و تعارضات از ویژگی درونی دانشگاه و عوامل خارج از دانشگاه نشأت می‌گیرد. این تعارضات وقتی بیش‌ترین پیچیدگی را دارند که عوامل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مداخله کنند. از دیدگاه مارتینز-لوپز (2022) تعارضات در دانشگاه بیشتر شامل موارد ذیل است. تعارض در ارزش‌ها - معمولاً وقتی ظاهر می‌شود که پذیرش تفاوت‌ها چالش برانگیز است. تعارض در ارزش‌ها، گروه‌ها را دوقطبی می‌کند. موقعیت‌هایی که در دانشگاه به علت این نوع افتراق رخ می‌دهد شامل تفاوت‌های اجتماعی، فرهنگی، مذهبی یا جنسیتی است که منجر به مشکلاتی در کار تیمی، فقدان هماهنگی و فقدان کار مشترک در لایه‌های مختلف دانشگاه می‌شود. همچنین فقدان اطلاعات، اطلاعات نامرتب یا نادرست در تعامل می‌تواند تعارض ایجاد کند. پدیده‌هایی مثل دروغ‌گویی، پنهان کاری، شایعه، اغتشاش، تحریک می‌توانند مبتنی بر تعارض اطلاعات باشند. عامل دیگر تعارض در دانشگاه کشمکش بر سر قدرت و منابع کمیاب از جمله رقابت بین هم‌رتبه‌ها - دانشجویان، اساتید، کارکنان ستادی - است.

از سوی دیگر فرایندهای سلسله مراتب و قدرت در جامعه و به نوبه خود در گروه‌ها و روابط بین فردی دانشگاه وجود دارد. در این مفهوم دانشگاه در حرکت از موقعیت سلسله‌مراتبی به سازمانی با حکمرانی جمعی می‌تواند به راه‌حل‌های تعارض منافع دست یابد (Kern & Smutko 2021; Muller, 2022). همچنین تعارضات ممکن است بین دپارتمانها بخاطر تفاوت‌های ایدئولوژیکی بین اساتید، توزیع منابع و تخصیص‌های تبعیض آمیز شکل گیرد. گاهی تعارض به دلیل عدم برآورده شدن انتظارات شکل گرفته افراد و گروه‌ها در کنش و واکنش‌های روابط در دانشگاه بوجود می‌آید. کلماتی مثل نقض عهد، ناامیدی و ناسپاسی نتایج انتظارات برآورده نشده از نظر احساسی را توصیف می‌کند که در زمینه روابط دانشگاه رخ می‌دهد. اعتماد به معنای اعتقاد به این است که انتظارات ما برآورده می‌شود. این نوع تعارض در مرکز روابط میان فردی است. ریشه دیگر تعارض و مواجهه بین اجزای دانشگاه بی‌احترامی‌ها و خشونت‌های کلامی است که قصد آن حمله به عزت نفس طرف مقابل است. البته همیشه تخریب عزت نفس با پرخاشگری نیست بلکه گاهی به روش ماهرانه و ظریف است.



مدیریت سازمان فرآیندی است که ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی، درصدد افزایش سودآوری سازمانی از طریق آنان است که در جهان کنونی یکی از عوامل موفقیت محسوب می‌شود. نقش بارز مدیر موفق به‌عنوان یکی از اجزای اصلی منابع سازمانی که نشان‌دهنده حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت و تجربه سازمانی است اهمیت فرایندهای می‌یابد. لذا، شایستگی ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است. شایستگی، مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد (Armstrong, 2013). درحقیقت، 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. مرور ادبیات و پیشینه موضوع نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های مختلف شده است و در همین راستا الگوهای مختلفی برای این امر ارائه شده است (Ghorone, 2020).

محمودی و همکاران (Mahmodi et al., 2012) در پژوهش خود بعد از بررسی گسترده مبانی نظری و پیشینه‌موضوع در داخل و خارج کشور، الگوبرداری از الگوهای شایستگی پر کاربرد، نظرسنجی و پرسش از مدیران باسابقه دانشگاهی و بررسی شرح وظایف، اختیارات و صلاحیت‌های مدیران دانشگاهها، فهرست شایستگی‌های مدیران دانشگاه را شناسایی و تبیین کردند. نتایج نشان داد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی (شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی)، اجتماعی (شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش‌محوری) و فردی (شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی) باشند. در نمودار ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران دانشگاه آورده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی شایستگی مدیران دانشگاه منبع: محمودی و همکاران (Mahmodi et al., 2012)

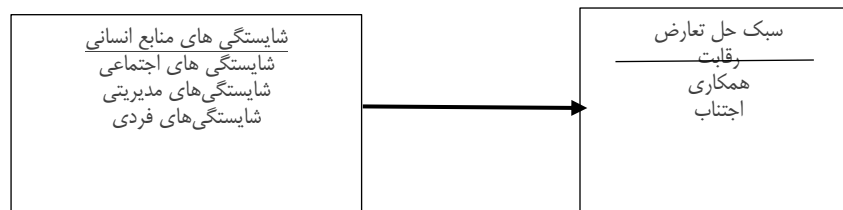
این شایستگی‌ها می‌توانند به مدیران دانشگاه‌ها کمک کند تا در محیط منحصر بفرد دانشگاهی که با مفاهیم بحث، مناظره و بالتبع تعارض عجین شده است (Watson et al., 2018)، از طریق بکارگیری استراتژی‌های تعارض موثر، فرصت بحث و تعارض‌های سازنده را فراهم سازند. تعارض یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمانهاست که از فقدان آزادی عمل، فرصت‌ها و منابع و نیز چالش‌های ساختاری مثل ارتباطات و مسائل



رهبری و همچنین تفاوت در شخصیت، نگرش، احساس، نیازها و ادراکات بین کارکنان ایجاد می‌شود. بنابراین تعارضات کاری در بیشتر سازمان‌های امروزی وجود دارد و به اشکال متفاوت شامل رقابت، نزاع برای قدرت، حسادت، تعارضات شخصی یا به شکل‌های جدی‌تری مثل اعتصاب کارکنان و اعمال قانونی آشکار می‌شود.

لانگ (Longe, 2015) بیان می‌کند تعارضات کاری به دلیل فقدان تفاهم رخ می‌دهد چرا که نیازهای واقعی یا ادراک‌شده، اهداف، علایق یا ارزش‌های کارکنان یکسان نیست و هر کدام به نوعی تلاش می‌کنند که در کسب اهداف سازمان سهیم باشند. تعارضات سازمانی به ناچار رخ می‌دهد چرا که نیروی کار متفاوت هستند و روابط روزانه با دیگران می‌تواند منجر به ناسازگاری و اختلاف‌نظر شود. بنابراین تعارض در محیط کار امری عادی است و در خیلی شرایط رخ می‌دهد بخصوص به علت وجود رقابت برای امنیت، شناخت، قدرت و نقش‌ها. مدیریت تعارضات سازمانی اجزای منفی تعارض را کاهش و عناصر مثبت تعارض را از طریق بکارگیری فنون و سبک‌های مختلف مدیریت تعارض افراد و گروه‌ها افزایش می‌دهد. طبق نظر آجیک وهمکاران (Ajike et al., 2015) مدیریت تعارض سازمانی شامل مشخص کردن ریشه تعارض و بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب است. بطور مشابه رحیم (Rahim, 2017) این نگرش را بیان می‌کند که مدیریت تعارض سازمانی با استراتژی‌های موثر برای کنترل تعارض و تقویت اثر

ت مثبت تعارض شناخته می‌شود تا به نیروی کار فرصت یادگیری و انجام اثربخش مسوولیت‌ها را دهد. لذا فنون مدیریت تعارض اشاره به متدهای حل اختلاف در محیط توسط مدیریت دارد (Mwaniki & Muathe, 2021). امروزه استقرار نظامی پویا و تداوم مطلوب نهادها و مؤسسات آموزشی، به چگونگی و کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی وابسته است. در برنامه‌ریزی آموزشی، باید تغییرات لازم برای بهبود شرایط، شناسایی و توصیف شود و دانش، نگرش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها مشخص و اصلاح گردند (Machayekh, 2019). در دهه‌های اخیر موسسات آموزشی از جمله دانشگاه‌ها نیازمند اتخاذ فرایندهای بروز مدیریتی و تغییر بر اساس الزامات جامعه هستند. واقعیت‌های جدید محیطی از جمله تغییرات اقتصادی، سیاسی پیشرفت‌های سریع تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات بین‌المللی و جهانی شدن اقتصاد مستلزم برنامه‌ریزی برای آموزش مستمر و باکیفیت نیروی انسانی بخصوص مدیران است. بدون مدیران توانمند، شایسته و باتجربه در سطوح مختلف دانشگاه، دستیابی به اهداف دانشگاه، متمایز بودن و رقابت با سایر موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها غیرممکن است (Scoabar et al., 2022). از سوی دیگر وجود تعارضات و اختلاف نظر در سازمان‌ها امری طبیعی و بخشی از واقعیت سازمان است. چنانچه تعارض در سازمان بدرستی مدیریت نشود و مدیران دانشگاه شایستگی‌های ضروری برای حل تعارض را نداشته باشند تضاد و ناسازگاریها می‌تواند تاثیرات مخربی مالی و غیرمالی مثل اتلاف زمان، کاهش نرخ بازگشت سرمایه، تصمیمات ضعیف ناشی از کشمکش قدرت و فرسودگی شغلی کارکنان داشته باشد (Kostelic, 2023). مدیران علاوه بر مهارت‌های فنی به شایستگی ارتباطی و ادراکی نیز نیازمندند تا در مواجهه با مسائل و تعارضات بدرستی تصمیم‌گیری کنند. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران در بکارگیری استراتژی‌های حل تعارض است. سوال پژوهش حاضر این است: آیا بین شایستگی‌های منابع انسانی و سبک حل تعارض بکارگرفته شده توسط مدیران دانشگاه رابطه معنی داری وجود دارد؟ مدل مفهومی این پژوهش که در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل 2. مدل مفهومی تحقیق



## روش پژوهش:

با توجه به اینکه مطالعه حاضر به بررسی تاثیر شایستگی‌های مدیران بر استراتژی‌های حل تعارض در دانشگاه علوم پزشکی بابل پرداخته است، روش تحقیق پیمایشی- توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و معاونان دانشگاه علوم پزشکی بابل، شامل 85 نفر می باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. حجم نمونه از طریق جدول مورگان، 72 نفر تعیین شده است. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول (1) نشان داده شده است.

جدول 1. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری

ویژگی	تعداد	درصد	ویژگی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	57			79/2
	زن	15			20/8
سن	20-30	2	کمتر از 5 سال	3	4/2
	31-40	17	بین 6 الی 10 سال	2	2/8
	41-50	31	بین 11 الی 15 سال	19	26/4
	بیش از 50	22	بین 16 الی 20 سال	11	15/3
			بین 21 الی 25 سال	13	18/1
تحصیلات	کاردانی	1	بیش از 25 سال	24	33/3
	کارشناسی	21			
	ارشد و بالاتر	50			
		69/4			

در این پژوهش متغیر مستقل شایستگی‌های مدیران است که دارای ابعاد شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی ادراکی، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری) شایستگی‌های اجتماعی (شایستگی اجرایی، ارتباطی، شایستگی کار تیمی، شایستگی مدیریت افراد، دانش‌محوری) شایستگی‌های فردی (ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اخلاقی- ارزشی، ویژگی‌های فردی اختصاصی) می باشد. متغیر وابسته در این پژوهش سبک حل تعارض می باشد. که دارای ابعاد همکاری، اجتناب و رقابت است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد سبک‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (Wilson & Waltman, 1988) است و پنج شیوه مدیریت تعارض، شامل اجتناب، سازش، همکاری، مصالحه و رقابت را درون سه راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایی خلاصه و مورد سنجش قرار می‌دهد که شامل الف: راهبرد عدم مقابله (ترکیب شیوه‌های اجتناب و سازش) ب: راهبرد راه حل‌گرایی (ترکیب شیوه‌های همکاری و مصالحه) و: راهبرد کنترل (با شیوه رقابتی یکسان است) این پرسشنامه شامل 30 پرسش است و روایی آن در پژوهش حیدری نژاد و همکاران (Heydarinezhad et al., 2012) در ایران مورد بررسی و تایید قرار گرفته است. جهت سنجش شایستگی مدیران دانشگاه بر اساس پژوهش محمودی و همکاران (Mahmoudi et al., 2012) و بر اساس ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تبیین شده در پژوهش آنها، پرسشنامه استاندارد شایستگی مدیران دانشگاه تدوین شد. سوالات مربوط به متغیر شایستگی مدیران دانشگاه شامل 38 پرسش می باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده اسمارت پی ال اس است. در استفاده از این نرم‌افزار قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، ابتدا لازم است از صحت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری اطمینان حاصل گردد. برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است. با توجه به اینکه از پرسشنامه استاندارد جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است، پرسشنامه پژوهش دارای روایی صوری و محتوا است. همچنین روایی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تاییدی (مقادیر Average variance extracted) بررسی شده است. معیار متوسط واریانس استخراج شده توسط فرنل و لارکر (Fornell & Larcker, 1981) به عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری انعکاسی پیشنهاد شد. این





شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های نشان‌دهنده خود را نشان می‌دهد. برای این شاخص حداقل 0/5 در نظر گرفته شده است. البته مکنز و همکاران (1996) مقدار 0/4 و بیشتر را برای AVE کافی دانستند (Davari & Rezazadeh, 2014). شرط برقراری روایی همگرا این است که مقادیر پایایی ترکیبی برای هر سازه از میانگین واریانس استخراج شده آن بزرگتر باشد. بنابراین با توجه به اعداد در جدول (2)، شاخص سازه‌های پرسشنامه پژوهش دارای روایی همگرا است.

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیش از 0/7 و بارهای عاملی بالاتر از 0/4 پذیرفته شده است. با توجه به اعداد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان داده شده در جدول (2) و بارهای عاملی در نمودار (1) ابزار تحقیق از پایایی لازم برخوردار است، در نتیجه مدل اندازه‌گیری پژوهش دارای برازش قابل قبول هست.

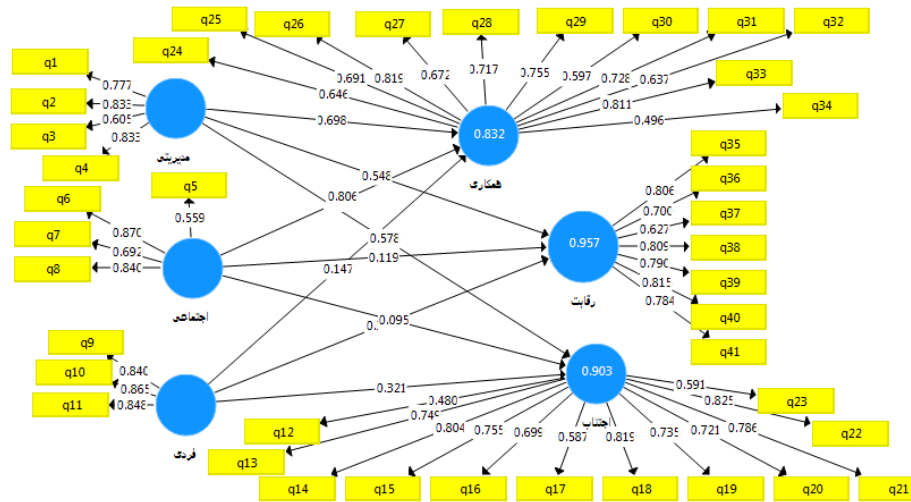
جهت بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص دقت پیش‌بینی استفاده می‌شود. شاخص دقت پیش‌بینی (R<sup>2</sup>) برای اندازه‌گیری واریانس ساختار وابسته که تحت تأثیر ساختار مستقل است، مورداستفاده قرار می‌گیرد. مقادیر 0.75، 0.50 یا 0.25 نشان‌دهنده مقدار قوی، متوسط و ضعیف دقت پیش‌بینی هست (Davari & Rezazadeh, 2014)؛ که با توجه به اعداد ارائه شده در جدول 2 مدل ساختاری دارای دقت پیش‌بینی خوبی است و برازش مدل ساختاری در حد قوی تأیید می‌شود. در انتها ارزیابی برازش کلی مدل با استفاده از شاخص نیکویی برازش (Goodness of fit) GOF انجام پذیرفت. نیکویی برازش برای مدل 0/64 به دست آمده که از حداقل قابل قبول (0/36) بالاتر است؛ بنابراین، مدل پژوهش برازش مناسبی دارد.

جدول 2. مقادیر اشتراکی و R<sup>2</sup>

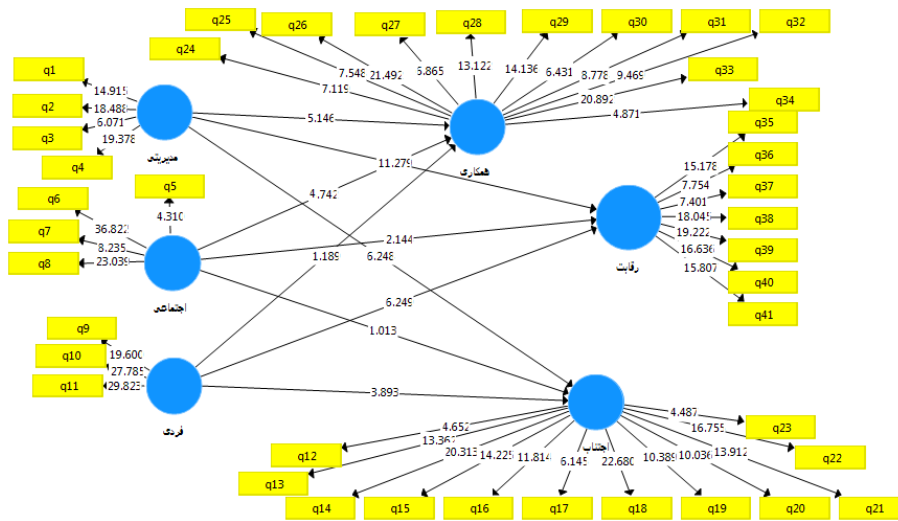
متغیر	اجتماعی	اجتناب	رقابت	فردی	مدیریتی	همکاری
R <sup>2</sup>	....	0/90	0/96	....	.....	0/83
AVE	0/56	0/52	0/58	0/72	0/59	0/50
آلفای کرونباخ	0/73	0/91	0/88	0/81	0/76	0/89
پایایی ترکیبی	0/83	0/93	0/91	0/89	0/85	0/91

### یافته های پژوهش:

در قسمت آمار استنباطی با توجه به نمودارهای (1) و (2) می‌توان فرضیه‌های پژوهش را تحلیل کرد. در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ارزش t، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار t بیشتر از 1/96 باشد، یعنی اثر مثبت بوده و معنادار است. اگر بین 1/96 + تا 1/96 - باشد، اثر معنادار نیست و اگر کوچک‌تر از 1/96 - باشد، یعنی اثر منفی ولی معنادار است. همچنین، ضرایب مسیر اگر بالای 0/60 باشد، به این معنا است که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین 0/3 تا 0/6 باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر 0/3 باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد. با توجه به اعداد جدول ارائه شده در جدول 3 تمامی فرضیه‌ها به دلیل آن که ضریب معناداری بیشتر از 1/96 تأیید می‌شود به جز فرضیه های ششم و هفتم که سطح معناداری آن کمتر از 1/96 است.



نمودار ۱. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری نتایج آزمون t

جدول ۳. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	پژوهش متغیرهای بین علی روابط	ضریب مسیر	معناداری	نتایج
۱	همکاری ← مدیریتی	0/68	5/146	تأیید
۲	رقابت ← مدیریتی	0/54	11/27	تأیید
۳	اجتناب ← مدیریتی	0/57	6/24	تأیید
۴	همکاری ← اجتماعی	0/80	4/74	تأیید
۵	اجتماعی ← رقابت	0/11	2/144	تأیید
۶	اجتناب ← اجتماعی	0/095	1/013	رد



رد	1/189	0/147	همکاری ← فردی	7
تأیید	6/24	0/360	رقابت ← فردی	8
تأیید	3/86	0/321	اجتناب ← فردی	9

### بحث و نتیجه گیری:

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین شایستگی‌های مدیریتی و سبک‌های همکاری، رقابت و اجتناب در حل تعارض رابطه معنی داری (به ترتیب با ضرایب همبستگی 0/57، 0/54، 0/68) وجود دارد و این رابطه برای سبک همکاری قوی و برای دو سبک رقابت و اجتناب متوسط است. یعنی مدیرانی که شایستگی مدیریتی بالایی دارند اغلب از سبک همکاری در حل مشکلات و تعارض سازمانی استفاده می‌کنند و سپس سبک رقابت و اجتناب را بکار می‌گیرند. می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد از نظر مدیرانی که شایستگی مدیریتی بالایی دارند بهترین سبک حل تعارضات در سازمان روش همکاری بین افراد و واحدها است ولی با توجه به شرایط از سبک‌های رقابت و اجتناب نیز استفاده می‌کنند.

بین شایستگی اجتماعی و سبک‌های همکاری و رقابت در حل تعارض رابطه معنی داری (به ترتیب با ضرایب همبستگی 0/11، 0/80) وجود دارد و این رابطه برای سبک همکاری قوی و برای سبک رقابت بسیار ضعیف است. مدیرانی که دارای شایستگی اجتماعی بالایی هستند در اکثر موارد از سبک همکاری استفاده می‌کنند و سبک رقابت را بسیار محدود بکار می‌گیرند.

بین شایستگی فردی و سبک‌های رقابت و اجتناب در حل تعارض رابطه معنی داری (به ترتیب با ضرایب همبستگی 0/360، 0/321) وجود دارد و این رابطه ضعیف است. همچنین بین شایستگی فردی و استفاده از سبک همکاری رابطه معناداری وجود ندارد. از این رو بر اساس شایستگی‌های فردی مدیران - که شامل مسوولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، یادگیری مستمر، تحمل استرس، اعتماد به نفس، خودنظمی، انعطاف‌پذیری، رفتار اخلاقی و اسلامی، اعتبار علمی و دانش - نمی‌توان سبک حل تعارض آنها را به درستی پیش بینی کرد.

همچنین رابطه معنادار و قوی بین شایستگی‌های اجتماعی و مدیریتی با سبک همکاری در حل تعارض (به ترتیب 0/8 و 0/68) نشان می‌دهد اعضای جامعه آماری پژوهش اغلب از سبک همکاری استفاده می‌کنند و شایستگی اجتماعی بهترین پیش بینی کننده برای راهبرد همکاری است. شایستگی‌های اجتماعی شامل قابلیت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی، شنود موثر، ارتباط نوشتاری، مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی، تیم‌سازی، مشورت‌پذیری، ایجاد انگیزه، مشارکت و تفویض اختیار، توانمندسازی است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت مدیرانی که شایستگی مدیریتی و اجتماعی دارند از سبک همکاری در حل مناقشات و تعارضات سازمانی بهره می‌گیرند که منافع طرفین تعارض مورد توجه قرار می‌گیرد و راهبردی برد-برد است.

این یافته با نتایج پژوهش شعبانی آزادینی و صفری (Shabani Azadboni & Safari, 2020) سازگار است، آنها نشان دادند بین اخلاق حرفه‌ای (جز ویژگی‌های فردی) با سبک تعارض رقابت جویی و اجتنابی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بین اخلاق حرفه‌ای و سبک همکاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با تحقیق سلیمانی (Soleymani, 2016) همخوانی دارد. همچنین با نتایج پژوهش هاشمیان و همکاران (Hashemian et al., 2017) که الگوی شایستگی مدیران شامل مولفه‌های ادراک، تحلیل‌گری، سازمانی، میان‌فردی و اجرایی است هم‌راستا است. به نظر می‌رسد الگوی شایستگی در پژوهش هاشمیان و همکاران با شایستگی‌های مدیریتی و اجتماعی منطبق است. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهش واصفیان و خسروی (Vasefian & Khosravi, 2014) همخوانی دارد که مهارت‌های ارتباطی با سبک همکاری ارتباط مثبت و معناداری داشت. همچنین با یافته‌های پژوهش محمدی احمدآبادی و فلاح‌زاده (Mohammadi ahmadabadi & Fallahzadeh, 2021) همخوانی دارد که مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی (که به شاخص‌های شایستگی‌های اجتماعی و مدیریتی نزدیک است) برخوردارند از سبک‌های سازنده تر در مدیریت تعارض (سبک همکاری) بیشتر بهره می‌گیرند و از سبک‌های غیرسازنده کمتر استفاده می‌کنند. نتایج تحقیق با نتایج پژوهش یوزان و آییگ (Uzan & Ayik, 2017) همخوانی دارد. آنها نشان دادند که روابط مثبت و معناداری بین شایستگی ارتباطی (با ابعاد همدلی، آرام‌سازی اجتماعی، همبستگی/حمایت) و سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران مدارس وجود دارد. همچنین با نتایج دمیرکایا (Demirkaya, 2012) همخوانی دارد.

این مطالعه بینش مفیدی در مورد رابطه شایستگی‌های اجتماعی و مدیریتی مدیران دانشگاه علوم پزشکی بابل و استراتژی بکارگرفته توسط آنها جهت حل تعارض سازمانی ارائه می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با نظریه‌ها و بسیاری از مطالعات مدیریت هم‌راستا می‌باشد که بیان می‌کنند در صورت وجود اعتماد بین طرفین تعارض بهترین سبک حل تعارض در سازمان، رویکرد همکاری است. استراتژی همکاری موجب بهبود عملکرد تیمی، رضایت افراد، خلاقیت و نوآوری می‌شود. احتمال دستیابی به اهداف سازمان را بیشتر می‌کند. از آنجاییکه در این رویکرد، کارکنان برای توانایی‌ها و نگرش‌های همکاران خود ارزش قائل هستند، در بلندمدت روابط را تقویت کرده و تعاملات باز را افزایش می‌دهد (Tabassi et al., 2019).

پژوهش حاضر مانند هر مطالعه دیگر دارای محدودیت‌هایی است. اولین محدودیت تعداد کم نمونه آماری است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران دانشگاه علوم پزشکی بابل هستند، لذا در تعمیم نتایج باید احتیاط کرد. نکته دیگر اینکه تعارض در دانشگاه می‌تواند در و بین سطوح مختلف یعنی کارکنان، اساتید و دانشجویان شکل گیرد، در این تحقیق تعارض به شکل کلی در نظر گرفته شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به استراتژی حل تعارض با توجه به گروه‌های مختلف (دانشجویان، اساتید و کارکنان ستادی) در دانشگاه توجه شود.



با توجه نتایج پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران دانشگاهی، شایستگی اجتماعی به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم مدنظر قرار گیرد. با توجه به نقش حیاتی مدیران به عنوان هدایتگران سازمان، بکارگیری روش‌های مؤثر انتخاب، انتصاب، آموزش و پرورش مدیران با شایستگی اجتماعی و مدیریتی، زمینه تعالی و موفقیت سازمان را فراهم می‌کند. یکی از مهمترین وظایف مدیران، مدیریت تعارض می‌باشد. هدف مدیریت، حذف تعارض نمی‌باشد، بلکه برعکس باید با انتخاب استراتژی‌های مناسب، مزایای بالقوه تعارض را حداکثر و زیان آن را به حداقل برساند. مدیرانی که دارای شایستگی‌های اجتماعی و مدیریتی هستند در مدیریت تعارض سازمانی اثربخش‌تر خواهند بود. در شیوه حل تعارض مبتنی بر همکاری، هدف یافتن راه‌حلی برای تعارض است که برای دو طرف رضایت‌بخش باشد، نه یافتن عیب و سرزنش یکدیگر. سبک همکاری راهبردی مثبت در حل تعارض محسوب می‌شود.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از کلیه مدیران واحدهای مختلف دانشگاه علوم پزشکی بابل که در پژوهش حاضر همراهی نمودند، کمال تشکر را دارد.

### محل تامین بودجه

نویسندگان برای انجام این پژوهش هیچگونه حمایت مالی دریافت نکردند.

### سهام نویسندگان

دکتر محبوبه عرب کلمری چهارچوب کلی پژوهش را برنامه‌ریزی کرد، وظیفه ارسال و اصلاح مقاله را برعهده داشت. دکتر محمود یحیی‌زاده‌فر هدایت کلی فرایند پژوهش را برعهده داشتند. دکتر ندا طهماسبی روشن تحلیل داده‌ها و تنظیم بخش یافته‌های پژوهش را برعهده داشتند. محسن رزاقی‌اوجی تالار پرسشنامه‌های پژوهش را توزیع و جمع‌آوری کردند. بحث درباره یافته‌ها، مرور و تایید نسخه نهایی مورد تایید نویسندگان است.



## منابع:

- Ajike, E.O., Akinlabi, B.H., Magaji, N., & Sonubi, A.O. (2015). Effect of conflict management on the performance of financial service organization in Nigeria: An empirical study of Access Bank Plc. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 260-272.
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*, Jahad danesggahi. [In Persian]
- Demirkaya, Y. (2012). Teacher perceptions about conflict management strategies and communication styles of school principals. master's thesis, Mehmet Akif Ersoy University.
- Escobar, J.C.M., Mena, S.M. & Benítez, A.C.M., Maury, A. (2022). Administration, competencies and management in educational institutions in Colombia, *Sociology International Journal*, 6(5), 265-271.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ghorone, D. (2020). Identifying professional competencies of university staff appropriate to their career path (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad), *Journal of research in educational science*, 14, 667-683. [In Persian]
- Hamayun, M., Wei, S., Altaf, M., Khan, K., & Attia, M. (2014). Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province, Pakistan, *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(28), 161-168.
- Hashemian, F., Abaspor, Rahimian, H., Delavar, A. & Ghiasi, S. (2017). Identify the effective factors in improvement of managers' competencies, *development management process*, 30(3), 161-180. <http://jmdp.ir/article-۱-۲۴۹۹-fa.html> [In Persian]
- Heydarinezhad, S., Mehrabizade, M., Davodi, A., Payandeh, M. (2012). The relationship between personality traits and conflict management strategy in physical education managers of Khozestan province, *Clinical psychology & personality (Daneshvar Raftar)*, 3(5), 65-74. <https://sid.ir/paper/208681/fa> [In Persian]
- Kern, M. A., & Smutko, L.S. (2021). Collaborative governance: The role of university centers, institutes, and programs. *Conflict Resolution Quarterly*, 39(1), 29-50. <https://doi.org/10.1002/crq.21314>.
- Kostelić, K., Paulišić, M., & Božac, M.G. (2023). Modeling Conflicts at Work: The Case of Elementary School Employees in Croatia. *Administrative Sciences*, 13(20), 1-31. <https://doi.org/10.3390/admsci13010020>
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-89. <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>
- Machayekh, F. (2019) *New perspectives in educational planning*, Samt Press. [In Persian]
- Mahmodi, M., Zarimatin, H., Bahirai, S. (2012). Identify and explain the competencies of university managers, *Management in Islamic University*, 1(1), 114-143. <https://sid.ir/paper/471085/fa> [In Persian]

- Martínez-López, J.A., Cano, J.M., Gómez, P.M., & Costa e Silva, A.M. (2022). Analysis of the Perception of Conflict and Its Positive Resolution in University Students. *Social Sciences* 11(11).1-14. <https://doi.org/10.3390/socsci11110529>
- Mohammadi ahmadabadi, N., Fallahzadeh, T. (2021) The effect Emotional Intelligence and Communicational Skills on Tension Management Strategies in Educational Managers, *Journal of management and educational perspective*, 2(4), 55-81. <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2021.268890.1048> [In Persian]
- Mueller, Chad M., Jennifer Richardson, Sunnie Lee Watson, and William Watson. 2022. Instructional Designers' Perceptions & Experiences of Collaborative Conflict with Faculty. *TechTrends*, 66, 578-89.
- Mwaniki, MG., Muathe, M. (2021). Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya, *European Scientific Journal*, 7(12), 181-209. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n12p181>
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge Press .
- Saadatlab, A., Fathollahi, A., Karimitabar, H. (2021). The Mediating role of Organizational Justice in the Relationship between Transformational Leadership and Succession Planning in Higher Education, *Journal of research in educational science*, 14(51), 119-136. [10.22034/JIERA.2020.239018.2324](https://doi.org/10.22034/JIERA.2020.239018.2324) [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]
- Soleymani, M. (2016). The relationship between cultural intelligence and ability of conflict resolution managers in the departments of Sport and Youth Hamadan Province, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(10), 81-88. [In Persian]
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114. <https://doi.org/10.1177/8756972818818257>
- Uzan, T., Ayik, A. (2017). Relationship between Communication and conflict management Styles of School Principals, *Eurasian Journal of Educational Research*, 68(17), 167-186. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
- Vasefian, F., Khosravi, M. (2014). Relationship between Communication Skills and Conflict Resolution Management Strategies among Secondary School Principals, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(19), 59-74. [In Persian]
- Watson, N.T., Rogers, K.S., Watson, K.L., Yep, C. (2018). Integrating social justice-based conflict resolution into higher education settings: Faculty, staff, and student professional development through mediation training, *Conflict Resolution Quarterly*, 36(3), 251-262. <https://doi.org/10.1002/crq.21233>
- Wilson, S.R., Waltman M.S. (1988). Assessing the Putnam-Wilson Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 367-388. <https://doi.org/10.1177/0893318988001003006>