

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۷۴-۵۹

رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران

دوره متوسطه^۱

فرزانه واصفیان^۲، محسن خسروی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۸/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۱۴

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی با راهبرد مدیریت حل تعارض در مدیران دوره متوسطه، از دیدگاه دبیران آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده و نمونه مورد بررسی شامل ۳۴۰ نفر از دبیران استان منتخب است که با استفاده از جدول مورگان به روش تصادفی طبقه‌ای-نسبی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون جی ای و راهبرد مدیریت حل تعارض رایینز که ضریب پایایی آنها به وسیله آزمون کرانباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۹۲ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از اثر لامبدای ویکنز، رگرسیون چند متغیره، تحلیل واریانس چند متغیره، و آزمون تعقیبی Isd استفاده شد. نتایج نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض در سطح $p \leq 0/05$ ارتباط معنادار وجود دارد. هم‌چنین بین سابقه با انتخاب راهبردهای مدیریت حل تعارض تفاوت معنادار مشاهده شد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، راهبردهای مدیریت حل تعارض، آموزش و پرورش^۴

^۱ - این مقاله استخراج از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده مسئول در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد می باشد.

^۲ - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردستان، گروه علوم تربیتی، اردستان، ایران

^۳ - کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی

* - نویسنده مسئول: mohsen.khtmal@yahoo.com

مقدمه

امروزه نقش آموزش و پرورش در گسترش و توسعه جوامع از لحاظ فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی امری انکارناپذیر است. چنانچه بسیاری از صاحب نظران اذعان کرده‌اند تفاوت کشورهای در حال توسعه با کشورهای پیشرفته (توسعه یافته صنعتی) داشتن منابع طبیعی خدادادی نمی‌باشد، بلکه تفاوت در دارا بودن نیروی انسانی متخصص و ماهر در این کشورهاست و این نیروی ماهر بخصوص دبیران دوره متوسطه توسط آموزش و پرورش تربیت خواهد شد. با توجه به وظایف خطیر آموزش و پرورش که بر حق از پیچیده ترین و بزرگترین ابداعات و صناعات بشری به حساب می‌آید و مسئولیت انتخاب و انتقال عناصر فرهنگی را به نسل نوخاسته برعهده دارد و شاید به همین دلیل باشد که از آن به عنوان عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، سیاسی هر جامعه‌ای یاد کرده‌اند. چون در محیط‌های آموزشی وجود مهارت در ارتباط موجب اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان گردیده، لذا می‌توان گفت یکی از سازمان‌های مهم و مؤثر در جهان امروز و آینده سازمان آموزش و پرورش است. با پیچیده‌تر شدن روز افزون جوامع امروزی، رسالت سازمان‌ها در جهت برآورده شدن انتظارات جوامع، حساس‌تر و با اهمیت‌تر می‌شود. و آن چه که امروزه در بین اهل فن به اتفاق نظر، به یقین تبدیل شده است، نقش اساسی انسان به عنوان گرداننده اصلی سازمان‌ها می‌باشد. انسان‌ها هستند که به کالبد بی‌روح سازمان‌ها، جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف را میسر می‌سازند. بنابراین کارکنان ارزشمندترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌آیند و عملکرد فرد آنان در عملکرد کل سازمان تأثیر گذار است (Mehmanfar, 2005). توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها در طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیش رو را به خود اختصاص داده است (Fani, 2005). برای بهبود عملکرد سازمان، ناگزیر نیازمند به توجه عمیق‌تر به کارکنان و عوامل مؤثر بر عملکرد آنان می‌باشیم. عواملی چون مهارت‌های ارتباطی^۱ و تعارض^۲ و... بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (Mehmanfar, 2005). و از آن جا که حجم عمده‌ای از وقت ما به تعامل با دیگران می‌گذرد. از این رو روش برقراری ارتباط با دیگران نقش تعیین کننده ای در زندگی دارد (Ghorbani, 2005). یکی از مهمترین جنبه‌های رفتار فرد در سازمان انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرایند ارتباط است. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. شاید ارتباط ضعیف از جمله عوامل عمده‌ای باشد که بین افراد تضاد و تعارض ایجاد می‌کند. بسیاری از محققان وجود اختلافات را میان پدیده‌های اجتماعی، امری

1. Communications

2. Conflict

طبیعی و از ویژگی‌های برجسته هرپدیده اجتماعی می‌دانند (Eshraghi, 2007)، اما با توجه به اینکه تعارض بر روی پیوستاری از اختلاف سلیقه تا دشمنی می‌تواند قرار بگیرد میزان کنترل نشده آن می‌تواند عوارض نامطلوبی برای سازمان‌ها داشته باشد (Mehmanfar, 2005).

لذا، یکی از علل بوجود آورنده تعارض می‌تواند اختلافات ارتباطی باشد. اختلاف‌های ارتباطی عدم توافق‌های هستند که از دشواری معنایی، سوء برداشت‌ها و اختلاف در کانال ارتباطی بر می‌خیزد. اشتباهی که بسیاری از افراد مرتکب می‌شوند این است که ارتباط خوب را، با موافقت با دیدگاهشان یکی می‌دانند بنابراین، تعارض میان افراد معمولاً بر پایه ارتباطی ضعیف قرار گرفته است (Robbins, 2007)، دلیل این امر این است که مردم به ندرت قادرند مقصود واقعی خود را به طور کامل به سایرین انتقال دهند (Hassanzadeh, 2001). بنابراین یک راه حل برای کاهش تعارض می‌تواند افزایش مهارت ارتباطی افراد باشد. چنانچه جامعه شناسان و پژوهشگران علوم رفتاری و ارتباطات سازمانی به منظور کاهش تعارضات افزایش ارتباطات را توصیه کرده‌اند (Farhangi, 2008)، تا اینجا نقش مهارت‌های ارتباطی افراد در حل تعارضات یا اساساً جلوگیری از به وجود آمدن آن نمایان است. مطالعات انجام شده نیز مؤید این مطلب می‌باشد. در مطالعه‌ای این نتیجه بدست آمد که بین مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی رابطه معنادار وجود دارد (Dovin Fahim, 2005). در مطالعه‌ای دیگر که به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی و ارتباطات مدیران دبیرستان‌های دخترانه دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ این نتیجه بدست آمد که مدیران برای حل تعارضات ارتباطات مناسب را اعمال می‌کنند (Jelo Khani, 2009). و همچنین در مطالعه‌ای دیگر این نتیجه دریافت شد که بین سبک مصالحه از راهبردهای حل تعارض با مهارت ارتباطی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد (Ostovari, 2009). در مطالعه‌ای دیگر این نتیجه دریافت شد که داشتن روابط ضعیف با همکاران منجر به کم اعتمادی، کم علاقه‌گی و کم حمایتی می‌شود در نتیجه افراد، رغبتی برای شنیدن درد و دل و مشکل دیگران و هم دردی با آنان، از خود نشان نمی‌دهند (Kazemi, 2010).

اگرچه بسیاری از مدیران و محققان سازمان به خوبی می‌دانند که ستیز (تعارض) پاره‌ای اجتناب-ناپذیر از حیات سازمانی است، اما اطلاعات اندکی از مدیریت تعارض و مسائل مبتلا به آن دارند. بویژه این کمی اطلاعات در جامعه مدیریت کشور ما به وضوح مشاهده و مشکلات فراوانی به تبع آن گریبان گیر مدیران و دست اندرکاران امور سازمانی می‌گردد. لذا با توجه به اهمیت مسئله مطرح شده و با عنایت به اینکه تلاش‌های علمی چندانی در این زمینه انجام نگرفته در این تحقیق سعی بر آن است که مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای حل تعارض مورد بررسی قرار گیرد.

این موضوع از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض، تأثیر شگرفی در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن دارد. تعارض اگر

به نحو مطلوب مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیان بار نخواهد بود بلکه می‌تواند کار مایه لازم جهت تحول و بهبود عملکرد را فراهم کند و مسائل نهفته سازمانی را رو کند، کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، دقت در عمل را افزایش دهد، افکار و نظرات نوین را مطرح کند و باعث ارتباطات مؤثر افراد شود. پس می‌توان برای حل تعارضات راهبردهایی را انتخاب نمود، و یکی از توانایی‌های یک مدیر خوب در آموزش و پرورش، تأثیر بر کارکنان و بخصوص دبیران برای تغییر رفتار موضع آنها این درحالی است که ضمن حفظ رابطه با آنها از آسیب رساندن به شخصیت آنان نیز جلوگیری می‌کند برای انجام این کار می‌تواند از مهارت‌های ارتباطی مؤثر بهره برد.

پیشینه پژوهش

ریجیو و همکاران طی مطالعه‌ی خود نشان دادند رهبرانی که مهارت‌های ارتباطی قوی‌تری داشتند به عنوان رهبرانی کارآمدتری رتبه بندی شدند یا اینکه گروه را بطور کارآمدتری از دیگران رهبری نکرده بودند (Riggio, 2003).

هارولد و وود در پژوهشی تحت عنوان مدیریت تا عرض و راه‌حل‌های آن، درک تعارض و راهکارهای حل آن را از اصول حیاتی رهبری دانسته و ارتباطات را از محورهای اصلی و اساسی در حل مسئله تعارض عنوان نموده‌اند (Harold & Wood, 2006).

هاوکنز در تحقیقی تحت عنوان "مهارت‌های ارتباطی برای مدیریت تعارض" تأثیر پذیری تعارض از نظام ارتباطات حاکم بر سازمان‌های مربوطه گزارش نموده و مهارت‌های لازم برای مقابله با وضعیتی را بیان نموده است. از دیدگاه وی پیام‌ها روشن و به آسانی قابل کنترل می‌باشند این‌ها تأکید فراوان بر شبکه‌ها و مجاری ارتباطی (که پیام‌ها از طریق آنها ارسال می‌شوند) دارد تا معنی پیام‌ها. از آنجا که در اینجا کلید ارتباطات در انتقال پیام است و مشکلات حاکم بر این انتقال از سدهای ارتباطی پدید می‌آید، عدم تحرک پیام و یا شکست را عامل عمده تعارض در سطوح سازمانی می‌داند (Hawkins, 2006).

زرنوشه فراهانی (۱۳۸۵) در بررسی خود با عنوان بررسی سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران که بر روی یک نمونه ۴۸ نفره بر روی مدیران سطوح عالی و میانی بیمارستان-های شهر تهران انجام گرفت که نتایج نشان داد که ۴/۲ درصد از راهبرد عدم مقابله، ۵۰ درصد از راهبرد راه حل گرایایی و ۴۵/۸ درصد از راهبرد کنترل استفاده می‌کردند. و هم‌چنین نتایج حاصل از این تحقیق مشخص نمود که اکثر مدیران با افزایش سن، سابقه و تجربه نسبت به بهره‌گیری از راهبرد راه‌حل‌گرایایی در مدیریت تعارض تمایل پیدا می‌کنند (Zarnushe Farahani, 2006).

به فر و پیترسون مطالعه‌ای تحت عنوان نقش حیاتی حل تعارض‌ها در برآوردها نگاهی دقیق‌تر به نوع تعارض، استراتژی مدیریت تعارض و عملکرد تیم بر روی ۵۷ تیم کاری انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که تیم‌های کارآمد اصولاً از سه استراتژی حل تعارض استفاده می‌کنند.

۱. توجه به ماهیت تعاملات بین فردی به جای استفاده از الگوی خاص انتقال مفاهیم.
 ۲. بحث پیرامون دلایل تصمیم اخذ شده، جهت پذیرش آن
 ۳. تعیین کار هر یک از اعضا متناسب با تخصص آنها (Behfar & Peterson, 2008)
- ویلیکینسون و همکاران طی یک پروژه آزمایشی نشان دادند که آموزش مهارت‌های ارتباطی منجر به: ۱. افزایش مهارت ارتباطی پرستاران، ۲. افزایش سطح جمعیت در ارتباط پرستاران با بیماران شد (Winkison, 2008).
- کاراهان طی یک مطالعه آزمایشی با عنوان تأثیر آموزشی مهارت ارتباط و حل تعارض بر روی سطح رفتار سوسیوتراپی دانشجویان در یک نمونه ۳۲ نفره به این نتیجه دست یافت که افرادی که تحت آموزش قرار گرفتند سطح رفتار سوسیوتراپی آنها به طور معناداری کاهش یافت (Karahana, 2009).
- کورشو و شرویجر نشان داد که تعارض (کاری و ارتباطی) نقش منفی در کارایی تیمی دارد. اما اعتماد درون گروه منجر به اشتراک گذاری اطلاعات و بالا بردن تعاملات و در نتیجه آخر این کارایی تیمی می‌شود. بنابراین تعارض باعث از بین رفتن اعتماد و کاهش کارایی تیم می‌شود و اعتماد درون گروهی باعث کاهش تعارض درون گروهی می‌شود (Curseu & Schruijer, 2010).
- شاه بهرامی در پژوهشی تحت عنوان «رابطه هوش هیجانی مدیران با راهبردهای مدیریت تعارض آنان در دانشگاه علوم پزشکی ایران» نشان داد سن با راهبرد کنترل رابطه منفی دارد. بین سابقه خدمت و راهبرد کنترل رابطه مثبتی وجود دارد. بین راهبرد عدم مقابله و راهبرد راه‌حل‌گرایی با هیچ کدام از ویژگی‌های فردی مدیران رابطه وجود ندارد (Shah Bahrami, 2010).
- ترابی در مطالعه خود با عنوان "راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان" با انتخاب ۱۷۷ نفر از مدیران ۱۳ بیمارستان‌های علوم پزشکی لرستان به این نتیجه رسید ۴۹/۷ درصد راهبرد عدم مقابله، ۴۴/۶ درصد راهبرد کنترلی و ۵/۷ درصد راهبرد راه حل‌گرایی استفاده می‌کنند و هم‌چنین بین سن افراد مورد مطالعه و راهبرد کنترلی مدیریت تعارض نیز رابطه معناداری وجود دارد (Torabi, 2008).
- استواری در مطالعه‌ی خود با عنوان «رابطه بین سبک‌های حل تعارض با توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی در بین کارمندان مجتمع پتروشیمی شیراز» با انتخاب یک نمونه‌ی ۱۳۲ نفره از کارکنان به این نتیجه رسید که بین سبک‌های حل تعارض رقابت و اجتناب با توانمندسازی رابطه‌ی معکوس معنادار وجود دارد. از طرف دیگر بین سبک‌های حل تعارض همکاری، توافق و مصالحه با مهارت‌های ارتباطی، کلامی و بازخورد، رابطه‌ی مستقیم و معنادار و بین سبک‌های مصالحه با مهارت‌های ارتباطی شنود رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد (Ostovari, 2009).

هدف پژوهش

هدف پژوهش بررسی رابطه مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، از دیدگاه دبیران می‌باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف "کاربردی" است. و با توجه به ماهیت موضوع و شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی دبیران آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری اعم از زن و مرد در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ که مشتمل بر ۲۹۰۰ نفر می‌باشند. برای برآورد واریانس جامعه و تعیین حجم نمونه ابتدا یک گروه ۳۰ نفری از پاسخگویان به صورت تصادفی انتخاب شده و از طریق توزیع پرسشنامه در بین آنها واریانس محاسبه شد. بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۳۴۰ نفر برآورد شد. از آنجا که مقایسه نظرات پاسخگویان با توجه به جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه از اهداف این پژوهش بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون جی ای مشتمل بر ۱۸ پرسش بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای و راهبردهای مدیریت حل تعارض استفن رابینز با ۳۰ پرسش بر اساس طیف هفت درجه‌ای لیکرت می‌باشد. ضریب پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۹۲ بدست آمد که در سطح آلفای ۰/۵ معنادار می‌باشد و حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۶ انجام شد. در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری میانگین و انحراف معیار به توصیف داده‌های پژوهش پرداخته شده و در سطح آمار استنباطی نیز از آزمون‌های رگرسیون چند متغیره، تحلیل واریانس چند متغیره (تحلیل مانوآ) و آزمون LSD استفاده شد.

جدول (۱) توزیع نمونه آماری پاسخگویان بر حسب جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه

جمع		شاخص‌های آماری			
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱۰۰	۳۴۰	۵۴/۷۱	۱۸۶	زن	جنسیت
		۴۵/۲۹	۱۵۴	مرد	
۱۰۰	۳۴۰	۸/۵۲	۲۹	فوق دیپلم	مدرک تحصیلی
		۸۰/۲۷	۲۷۳	لیسانس	
		۱۱/۱۱	۳۸	ارشد به بالا	
۱۰۰	۳۴۰	۲۲/۹۴	۷۸	زیر ۵ سال	سابقه
		۳۵/۰۱	۱۱۹	۵-۱۰ سال	
		۴۲/۰۵	۱۴۳	بالای ۱۰ سال	

جدول (۱) نشان می‌دهد: ۵۴/۷۱ درصد دبیران زن و ۴۵/۲۹ درصد دبیران مردان هستند، و از نظر مدرک تحصیلی دبیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم ۸/۵۲ درصد و لیسانس ۸۰/۲۷ درصد و فوق-لیسانس و بالاتر ۱۱/۱۱ درصد می‌باشند، و هم‌چنین از نظر سابقه بیش‌ترین گروه مربوط به دبیران با سابقه‌ی بالای ۱۰ سال ۴۲/۰۵ درصد را می‌باشد.

یافته‌ها

فرضیه اول: بین مهارت‌های ارتباطی با راهبرد کنترل مدیران دوره متوسطه رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۲) جدول رگرسیون به شیوه همزمان پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و راهبرد کنترل مدیران

مدل	بتا	t	P	R	R2
کلامی	۰/۰۲۲	۰/۳۰	۰/۷۵		
شنوایی	۰/۶۴	۱۲/۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۸	۰/۰۰۰
بازخورد	۱/۸۸	۱/۸۸	۰/۰۶		

جدول (۲) نشان می‌دهد: تحلیل رگرسیون همزمان اجرا شده ($p < ۰/۰۱$) می‌باشد، لذا کل مدل معنی‌داری می‌باشد و مهارت‌های ارتباطی توانایی پیش‌بینی راهبرد کنترل را دارند. در مهارت شنوایی ($p < ۰/۰۱$) محاسبه شده، لذا بیش‌ترین توانایی پیش‌بینی را دارد، ولی مهارت کلامی و بازخورد توانایی پیش‌بینی راهبرد کنترل را ندارند ($p > ۰/۰۵$).

فرضیه دوم: بین مهارت‌های ارتباطی با راهبرد راه حل‌گرایی مدیران دوره متوسطه رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۳) جدول رگرسیون به شیوه همزمان پیش‌بینی راهبرد راه حل‌گرایی و مهارت‌های

ارتباطی

مدل	بتا	t	P	R	R2
کلامی	۰/۷۱۷	۲/۸۱	۰/۰۰۴		
شنوایی	۰/۷۰۹	۴/۰۱	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۰۰۰
بازخورد	۰/۷۵۵	۳/۸۸	۰/۰۰۰		

جدول (۳) نشان می‌دهد: براساس تحلیل رگرسیون همزمان اجرا شده ($p < ۰/۰۱$) می‌باشد، لذا کل مدل معنی‌دار می‌باشد و مهارت‌های ارتباطی (کلامی- شنود- و بازخورد) توانایی پیش‌بینی راهبرد راه‌حل‌گرایی را دارند.

فرضیه سوم: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با راهبرد عدم مقابله مدیران دوره متوسطه رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره (۴) جدول رگرسیون به شیوه همزمان پیش بینی راهبرد عدم مقابله مدیران توسط

مهارت‌های ارتباطی مدیران

مدل	B	t	P	R	R2	P
کلامی	۰/۱۰۱	۱/۲۳۹	۰/۲۲۶			
شنوایی	۰/۲۳۴	۳/۹۷۳	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۰/۳۵	۰/۰۰۰
بازخورد	۰/۳۴۰	۴/۷۶۰	۰/۰۰۰			

جدول (۴) نشان می‌دهد: تحلیل رگرسیون همزمان اجرا شده ($p < 0/01$) می‌باشد، لذا کل مدل معنی‌دار می‌باشد و مهارت‌های ارتباطی شنود و بازخورد توانایی پیش بینی راهبرد عدم مقابله را دارند. ولی مهارت کلامی توانایی پیش بینی راهبرد عدم مقابله را ندارد.

فرضیه چهارم: بین ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، سابقه، مدرک تحصیلی) با مهارت‌های ارتباطی مدیران دوره متوسطه تفاوت وجود دارد.

جدول (۵) نتایج آزمون تحلیل واریانس چندمتغیر، جهت بررسی اثر (جنسیت، مدرک تحصیلی و

سابقه خدمت) بر مهارت‌های ارتباطی مدیران

آزمون	متغیرها	مقدار	F	اثر F	df	p
جنسیت		۰/۹۸۱	۲/۰۹۸	۳	۳۲۰	۰/۱۰
لامبدای ویکنز	سابقه	۰/۹۷۴	۱/۳۸۹	۶	۶۴۰	۰/۲۱۶
مدرک		۰/۹۸۲	۰/۹۹۰	۶	۶۴۰	۰/۵۱۲

جدول (۵) نشان می‌دهد: نتایج آزمون‌های تحلیل واریانس چند متغیره جهت بررسی اثر جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت) بر مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌باشد. ملاحظه فوق بیانگر عدم معناداری آن در سطح ($p > 0/05$) می‌باشد، لذا می‌توان اظهار داشت تفاوت معناداری بین جنسیت (زن و مرد) مدرک تحصیلی (کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد) و سابقه (کمتر از ۵ سال، ۵ سال تا ۱۰ سال و ۱۰ سال بالاتر وجود ندارد).

جدول (۶) نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (مانوآ) تفاوت بین ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت،

سابقه، مدرک تحصیلی) با توجه به انواع مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی	متغیرها	مجموع مجذورات	df	میانگین مجموع مجذورات	F	P
کلامی	جنسیت	۳۲/۹۳	۱	۳۲/۹۳	۳/۰۴	۰/۰۸۲
	سابقه	۷/۱۲	۲	۳/۵۶	۰/۳۳۰	۰/۷۱۹
	مدرک	۹/۷۸	۲	۳۴۰	۰/۴۵۳	۰/۶۳۶
شنود	جنسیت	۶۱/۶۱	۱	۶۱/۶۱	۵/۳۹	۰/۵۲۱
	سابقه	۱/۶۳	۲	۰/۸۱۵	۰/۰۷۱	۰/۹۳۱

مدرک	۷/۰۵	۲	۳/۵۲	۰/۳۰۸	۰/۷۳۵
جنسیت	۹/۹۷	۱	۹/۹۷	۰/۷۴۵	۰/۳۸۹
سابقه	۳۸/۶۸	۲	۱۹/۳۴	۱/۴۴	۰/۲۳۷
مدرک	۲۷/۹۳	۲	۱۳/۹۶	۱/۰۴	۰/۳۵۴

جدول (۶) نشان می‌دهد: با توجه به آزمون تحلیل واریانس چند متغیره صورت گرفته F محاسبه شده در سه متغیر برای جنسیت برابر با (۳/۰۴، ۵/۳۹ و ۰/۷۴۵)، سابقه برابر با (۰/۳۳۰، ۰/۰۷۱ و ۱/۴۴) و مدرک (۰/۴۵۳، ۰/۳۰۸ و ۱/۰۴) و در تمام متغیرها ($p > ۰/۰۵$) می‌باشد، لذا بین جنسیت، سابقه و مدرک با مهارت‌های ارتباطی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

فرضیه پنجم: بین ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه) با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، از دیدگاه دبیران آموزش و پرورش استان چهار محال و بختیاری تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۷) نتایج آزمون تحلیل واریانس چند متغیره، جهت بررسی اثر (جنسیت، سابقه و مدرک) بر

راهبردهای مدیریت حل تعارض

آزمون	متغیرها	مقدار	F	اثر F	df	p
لامبدای	جنسیت	۰/۹۹۲	۰/۸۲۸	۳	۳۲۰	۰/۴۷۹
ویکنز	سابقه	۰/۹۷۰	۱/۶۵	۶	۶۴۰	۰/۱۲۹
	مدرک	۰/۹۸۹	۰/۶۰۰	۶	۶۴۰	۰/۷۳۰

جدول شماره (۷) نتایج آزمون‌های واریانس چند متغیره جهت بررسی اثر جنس (زن و مرد) مدرک تحصیلی (کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر) و سابقه خدمت (کمتر از ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ سال بالاتر) با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد ($p > ۰/۰۵$).

جدول (۸) نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (مانوآ) تفاوت بین ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت،

مدرک تحصیلی، سابقه) با توجه به انواع راهبردهای مدیریت حل تعارض

راهبردهای حل تعارض	متغیرها	مجموع مجذورات	df	میانگین مجموع مجذورات	F	P
تعارض	جنسیت	۳۱۶/۶۰۸	۱	۳۱۶/۶۰۸	۱/۸۷۴	۰/۱۷۲
عدم مقابله	سابقه	۹۷۸/۵۴۰	۲	۴۸۹/۲۷۰	۲/۸۹۶	۰/۰۵۷
	مدرک	۵۲۶/۹۴۷	۲	۲۶۳/۴۷۴	۱/۵۶۰	۰/۲۱۲
راه حل گرایی	جنسیت	۵۳/۵۶۶	۱	۵۳/۵۶۶	۰/۵۱۴	۰/۴۷۴
	سابقه	۳۲۶/۳۷۱	۲	۱۶۳/۱۸۵	۳/۴۵۸	۰/۰۳۳
	مدرک	۹۲/۱۷۲	۲	۴۶/۰۸۶	۰/۴۳۹	۰/۶۴۵
کنترل	جنسیت	۱۱۷/۰۹۶	۱	۱۱۷/۰۹۶	۱/۸۰۶	۰/۱۸۰
	سابقه	۴۹۴/۱۵۱	۲	۲۴۷/۰۷۶	۳/۸۱۰	۰/۰۲۳
	مدرک	۴۴/۵۴۲	۲	۲۲/۲۷۱	۰/۵۱۳	۰/۵۹۹

جدول (۸) نشان می‌دهد:

با توجه به آزمون تحلیل واریانس چند متغیره صورت گرفته F محاسبه شده برای جنسیت با (۱/۸۷۴، ۰/۵۱۴ و ۱/۸۰۶)، سابقه برابر با (۲/۸۹۶، ۳/۴۵۸ و ۳/۸۱۰) و برای مدرک تحصیلی برابر با (۱/۵۶۰، ۰/۴۳۹ و ۰/۵۱۳) و در مورد راهبرد عدم مقابله ($p > 0/05$)، لذا بین سابقه با راهبرد عدم مقابله تفاوت معناداری وجود ندارد. و در مورد راهبرد راه حل گرایی ($p < 0/05$)، لذا بین سابقه با راهبرد راه حل گرایی تفاوت معناداری وجود دارد. و در مورد راهبرد کنترل ($p < 0/05$)، لذا بین سابقه با راهبرد راه حل گرایی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۹) نتایج آزمون تعقیبی LSD تفاوت بین سابقه با توجه به راهبرد راه حل گرایی

سابقه	استفاده از راهبرد راه حل گرایی	
	اختلاف میانگین	سطح معنی داری
کمتر از ۵ سال	۲/۸۰۲۱	*۰/۰۴۷
بالای ۱۰ سال		

جدول (۹) نشان می‌دهد: از نظر دبیران، مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال بیش از دبیران با سابقه‌ی بالای ۱۰ سال از راهبرد راه حل گرایی استفاده می‌کنند.

جدول (۱۰) نتایج آزمون تعقیبی LSD تفاوت بین سابقه با توجه به راهبرد کنترل

سابقه	استفاده از راهبرد کنترل	
	اختلاف میانگین	سطح معنی داری
۵-۱۰ سال	۲/۹۵۷۶	*۰/۰۱۲
کمتر از ۵ سال	۳/۰۸۶۲	*۰/۰۰۷

جدول (۱۰) نشان می‌دهد: از نظر دبیران، مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال بیش‌تر از دیگر گروه‌ها از راهبرد کنترل استفاده می‌کنند.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش درصدد بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، از دیدگاه دبیران آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری می‌باشد. جهت بررسی این رابطه از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)، آزمون اثر لامبدای ویکنز و آزمون تعقیبی LSD استفاده گردید. در این پژوهش از مدل راهبردهای حل تعارض پوتنام و ویلسون^۱ که پنج شیوه جهت اقدام در حل تعارض را مورد شناسایی قرار داده‌اند، استفاده شده است. آنها در تحقیق میدانی خود این پنج شیوه را در سه راهبرد تعارض قرار دادند که تفسیر آنها به شرح ذیل می‌باشد. راهبرد عدم

¹. Putnum & Wilson

مقابله، شامل شیوه‌های اجتناب و سازش، راهبرد راه حل‌گرایی، شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه و راهبرد کنترل که شامل شیوه رقابت یکسان است (Moghimi, 2001). و هم‌چنین از مدل مهارت‌های ارتباطی بارتون جی ای^۱ که برای مهارت ارتباطی سه مؤلفه‌ی مهارت کلامی، شنود و بازخورد را شناسایی کرده است (Rezai, 2003) مورد استفاده قرار گرفت.

بررسی فرضیه اول: نتایج یافته‌های فرضیه اول پژوهش که به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد مدیریت حل تعارض (عدم مقابله) از ضریب همبستگی استفاده شده و همان‌گونه که در جدول (۲) مشاهده گردید ضریب همبستگی بدست آمده نشان از معنادار بودن رابطه هر سه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد عدم مقابله می‌دهد. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های (Harold & Wood, 2006)، (Riggio, 2003)، (ostovari, 2009)، (Hawkins, 2006)، (Karahan, 2009) و (Torabi, 2008) همخوانی دارد.

در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که مدیران برای موفقیت بیش‌تر در حل تعارضات مهارت‌های ارتباطی را نادیده نگرفته و جایی که موضوعاتی که منشأ اختلاف نظر می‌شود خود را دور نگاه داشته برای کاهش تعارضات پیشنهاد همکاری به دیگران داده می‌شود سعی در انتخاب راهبرد عدم مقابله برای حل تعارض دارد. این را باید در نظر گرفت مدیران با کاهش اختلافات ارتباطی، تعارضات را مطلوب‌تر جهت کارآمدتر شدن مدیریت شان استفاده می‌کنند و مدیران با شنود مؤثر و دادن بازخورد به افراد داخل سازمان راحت‌تر می‌تواند تعارضات بین آنها را حل کند. و این را مورد توجه قرار می‌دهند که عدم مهارت ارتباطی باعث اختلال در ارتباطات و سوء برداشت گشته و این خود از عواملی هستند که تعارضات را تشدید و عملکرد سازمان را پایین می‌آورد.

بررسی فرضیه دوم: نتایج یافته‌های فرضیه دوم پژوهش که به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد مدیریت حل تعارض (راه حل‌گرایی) از ضریب همبستگی استفاده شده و همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده گردید ضریب همبستگی بدست آمده که نشان از معنادار بودن رابطه هر سه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد راه حل‌گرایی دارد. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های (Harold & Wood, 2006)، (Riggio, 2003)، (Ostovari, 2009)، (Hawkins, 2006)، (Torabi, 2008) و (Karahan, 2009) همخوانی دارد. باید اذعان کرد داشتن مهارت ارتباطی مناسب باعث می‌شود که فضای مناسبی به وجود آید که مدیران در مواردی که عدم توافق در نظراتی با کارکنان به وجود آید با آنها توافق و همکاری صورت می‌گیرد و کارکنان را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهند تا تعارض کاهش پیدا کند. مدیران به خوبی به نظرات کارکنان گوش می‌دهند و با لحنی مناسب با آنها صحبت کنند و به آنها بازخورد مناسب نشان می‌دهند. و اگر مدیران نسبت به کارکنان خود اعتماد

¹. Boton J A

داشته باشد و با آنها مشارکت کند و از مهارت‌های ارتباطی مناسب استفاده کند باعث ایجاد تعلق به کار در آنها می‌شود، که مشارکت در تصمیم‌گیری نوعی اکتسیر قدرتمند است و مورد علاقه بیش‌تر افراد بوده و موجب ارایه راه‌حل‌های بهتری برای حل تعارض می‌شود. پس شکی نیست که استفاده از مهارت‌های ارتباطی در ایجاد راه‌حل‌های مطلوب برای رسیدن به توافق برای حل تعارض بس مؤثر و مفید است.

بررسی فرضیه سوم: نتایج یافته‌های فرضیه سوم پژوهش که به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد مدیریت حل تعارض (کنترل) از ضریب همبستگی استفاده شده و همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده گردید ضریب همبستگی بدست آمده که نشان از معنادار بودن رابطه هر سه مهارت‌های ارتباطی با راهبرد کنترل دارد. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های Harold & Wood, (2006)، (Riggio, 2003)، (ostovari, 2009)، (Hawkins, 2006)، (Karahan, 2009) و (Torabi, 2008) همخوانی دارد.

در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که داشتن مهارت ارتباطی در کاهش تعارضات مؤثر است. که مهارت کلامی بالا، داشتن مهارت شنود مؤثر و دادن بازخورد به کارکنان و توانایی دریافت پیشنهادات و انتقادات از جمله ویژگی‌های افراد دارای مهارت ارتباطی بالا است، که برخورداری و استفاده از این ویژگی‌ها باعث می‌شود مدیران تعارض موجود را به صورت مؤثر کنترل کنند. توانایی‌های یک مدیر خوب در آموزش و پرورش برای استفاده از راهبرد کنترل برای حل تعارض، تأثیر بر کارکنان و بخصوص دبیران برای تغییر رفتار موضع آن‌هاست، و این درحالی است که ضمن حفظ رابطه با آنها از آسیب رساندن به شخصیت آنان نیز جلوگیری می‌کند و برای انجام این کار می‌توان از مهارت‌های ارتباطی مؤثر بهره گرفت.

بررسی فرضیه چهارم: نتایج یافته‌های فرضیه چهارم پژوهش که به بررسی تفاوت بین ویژگی‌های دمگرافیک (جنسیت، سابقه، مدرک تحصیلی) با مهارت‌های ارتباطی مدیران دوره متوسطه از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شده و همان‌گونه که در جدول (۵) و (۶) مشاهده گردید یافته‌ها نشان از عدم تفاوت معناداری بین ویژگی‌های دمگرافیک (جنسیت، سابقه، مدرک تحصیلی) با مهارت‌های ارتباطی مدیران دوره متوسطه دارد. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های (Hawkins, 2006) و (Dovin Fahim, 2005) همخوانی دارد. و می‌توان بیان داشت که مدیران با ویژگی‌های متفاوت دمگرافیک مهارت ارتباطی لازم را کسب کرده‌اند و سعی در استفاده از این مهارت‌ها در حل تعارض هستند. مدیران از تعارضات اجتناب نمی‌کنند و به طور مناسب و مطلوبی سعی در حل آن دارند و اعضاء از مهارت‌های ارتباطی قوی برخوردارند، مشارکت در کارها بیش‌تر است و هر یک از کارکنان احساس مسئولیت و تعهد بیش‌تری به سازمان و گروه خواهند داشت، در این سازمان‌ها کیفیت زندگی کاری در بهترین حد ممکن است و بهره‌وری بالا است.

بررسی فرضیه پنجم: نتایج یافته‌های فرضیه پنجم پژوهش که به بررسی تفاوت بین ویژگی‌های دمگرافیک (جنسیت، سابقه، مدرک تحصیلی) با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)، آزمون لامبدای ویلکز و آزمون تعقیبی LSD استفاده شده و همان‌گونه که در جدول (۷) تا (۱۰) مشاهده گردید یافته‌ها نشان از عدم تفاوت معناداری بین ویژگی‌های دمگرافیک (جنسیت و مدرک تحصیلی) با راهبردهای حل تعارض مدیران دوره متوسطه و تفاوت معنادار بین سابقه با راهبردهای راه‌حل‌گرایی و کنترل دارد. به این صورت که مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال بیش از دیگر گروه‌ها از راهبرد کنترل استفاده می‌کنند. و هم-چنین مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال بیش از مدیران بالای ۱۰ سال از راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده می‌کنند. یافته‌های این بخش با پژوهش‌های (Torabi,2008)، (Shah (Kammeron,2001) (Bahrami, 2010)، (Zrnushh Farahani,2006) همخوانی دارد. و با پژوهش‌های (Dovin Fahim, 2005) همخوانی ندارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که داشتن جنسیت و مدرک متفاوت باعث استفاده از راهبردهای متفاوت برای حل تعارض نمی‌شود. می‌توان به این صورت اذعان کرد که مدیران با افزایش سابقه متعادل‌تر شوند و از ایده‌ها و همکاری دیگران بیش‌تر استقبال کنند و مدیران با سابقه کم، برای حل تعارض بیش‌تر ابراز نظر دارند و روی موضعی بیش‌تر اصرار دارند یا به دنبال همکاری زیاد با دیگران هستند.

با بررسی نتایج این تحقیق با دیگر تحقیقات می‌توان گفت که مهارت کلامی بالا، داشتن مهارت‌های شنود مؤثر و دادن بازخورد به دیگران و توانایی دریافت پیشنهادات و انتقادات از جمله ویژگی‌های افراد دارای مهارت‌های ارتباطی بالا است. برخوردارای و استفاده از این ویژگی‌ها باعث می‌شود که مدیران تعارضات موجود در سازمان را با تشریح مساعی و مشارکت همگان حل نمایند. و مدیرانی که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار است با آمادگی بیش‌تری نسبت به دیگران به رفع تعارضات و ضعف‌های گروهی و سازمانی خواهند پرداخت و دلیلی برای اجتناب از تعارض و بی-تفاوتی نسبت به آن و دادن امتیاز به طرف مقابل نمی‌بیند. و مهارت ارتباطی از مهارت حیاتی است که در هنگام بروز تعارض، مدیران می‌توانند آن را به کار بگیرند. و از مهم‌ترین مهارت در پرداختن به مسائل روانی تعارض، داشتن مهارت ارتباطی مؤثر است.

References

Behfar, kristian. j. Peterson, Randall.s, mannix, Elizabeth. A and Trochim, William m. k.(2008). *The critical Role of Conflict Resolution in team: A Cloze Look at the Link Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes*, Journal Of Applied Psychology, Vol . 93:1, pp.170-188.

Curseu, P. L, Sandra, G.L. Schruijer.(2010).*does conflict Shatter Trust or Does Trust Obliterate Conflict? Revisiting the Relationships between Team Diversity, Conflict, and Trust, Group Dynamics: Theory, Research, and practice*, vol.14:1, pp.66-79.

Dovin Fahim, H. (2005). *Investigated the relationship between emotional intelligence and communication skills, conflict management strategies and educational managers and administrative departments of the University of Physical Education*, Ph.D. dissertation. Azad University of Tehran Research. (In Persian)

Fani, A.S. Arab Kalmery, M (2005). *Effects of personal communication barriers conflict, organizational management journal*, No. 163, and pp. 33-37. (In Persian)

Farhangi, S.A. (2008). *Human Relations*, Tehran: Rasa Cultural Services Institute, Jlddvm, First Printing. (In Persian)

Ghorbani, N. (2005). *Styles of communication skills*, Tehran: crystallization, first printing. (In Persian)

Harolds, j.Wood BP.(2006). *Conflict Management and resolution. J Am Coll Radiol*.2006 Mar, 3(3).

Hassanzadeh, and R. Etesami, A. (2001). *Effective relationship management and job satisfaction of staff nurses in hospitals*, Journal of Nursing & Midwifery Research, No.16, article 5, pp.22-39. (In Persian)

Jelo khani Nyarky, Sh. (2009). *The relationship between conflict management styles and effective communication with managers of state girl's high school in Tehran from 2008 to 2009*. Rajai website Faculty of Humanities. (In Persian)

Kammeron k, Veton D. (2001). *Conflict management, translated by: Alvani SM and Danai Fard H, Publication of management research and education institution affiliated with ministry of Power*, 1th ed, Tehran: 30.

Karahan , t. fikret.(2009).*the effects of a communication and conflict resolution skill traning program on sociotropy levels of university students, educational sciences: theory & practice*, vol. 9 (2), spring2009, pp 787 – 797.

Kazemi, S. and Javidi, H and Aram, M. (2010). *The impact of communication skills on the job to experts, a new approach in the Journal of Educational Administration*. No. 4, pp. 63-80. . (In Persian)

Mehmanfar, M. H. (2005). *Effects of stress and conflict in the performance of subsidiaries and affiliated staff of the Ministry of Energy and waste water sector in Gilan, master's degree thesis*. Executive Manager, Research and Training Institute, Ministry of Energy Management. . (In Persian)

Moghim SM. (2001). *Organization and management: research approach*, Term Publication, 2th ed, Tehran. (In Persian)

Ostovari, A., (2009), *The relationship between empowerment and communication skills, conflict resolution styles among employees Shiraz Petrochemical Complex, MA thesis*, Department of Education and Psychology, Islamic Azad University, Marv Dasht.(in Persian)

Rezai, J. (2003). *Identify the role of communication skills and increase their impact on corporate executives in corporate communications departments*. M.Sc. Thesis, Tehran University of Tehran Faculty of Management and Administration. . (In Persian)

Robbins, A. and Senzo D, D. (2007). *Translated by the Arabs, Muhammad, Hamid Rafiee, Mohammad Ali and Policy Guidance, B., Fundamentals of Management*, Tehran: Cultural Research Bureau, Sixth Edition.

Shah Bahrami, E. (2010). *The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies with executives in Iran University of Medical Sciences*. M.Sc. Thesis, Tehran University, a center of light. . (In Persian)

Torabi, A., and Akbari, F., Arab, M. (2007). *Conflict Management Strategies for Managers of hospitals province*, Hakim Research Journal, No. 2, pp. 54-58. . (In Persian)

Vorna mkhasty Eshraghi, H. (2007). *the effect on organizational communication, conflict in the West Azerbaijan province Adart Physical Education*, Physical Education and Sport Sciences MSc thesis, University of Urmia.(in Persian)

Winlkison, S, Perry, R, Blanchard, K and Linsell, L .(2008). *Effectiveness of a three-day communication skills course in changing nurses communication skills with cancer/palliative care patients: a randomized controlled*, Palliative Medicine, vol.22, pp.365-375

Zarnushe Farahani, M. (2006). *The relationship between leadership styles and management strategies in conflict resolution managers*, Journal of Behavioral Sciences. First Year, Number 1, Pages 86-79. (In Persian)

Riggio , Ronald . a . riggio . Heidi . r ; Salinas , Charles and cole , emmet. j . (2003). *the role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness* , Group Dynamics : theory , research , and practice , vol . 7 , no . 2 , pp . 83-103 .

Hawkins, K. 2006." *Communication Skills for conflict management*" ,April 28-29, Sacramento, CA.

