

ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی  
استان البرز  
۱. دکتر حجت حاتمی<sup>۱</sup>، ۲. ابراهیم رنگرز<sup>۳</sup>، مسعود آرش مهر

چکیده:

هدف:

از این تحقیق بررسی رابطه‌ی نظام ارتباطات سازمانی با تعارض بین فردی در ادارات و اماکن ورزشی استان البرز می‌باشد. بدین منظور، ۵۵ نفر از کارکنان ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزشی استان البرز به عنوان نمونه‌ی تحقیق به روش نمونه برداری تصادفی انتخاب شدند. پرسشنامه محقق ساخته به همراه پرسشنامه جمعیت‌شناختی به عنوان ابزار تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. روایی و پایایی ابزار تحقیق از طریق نظرخواهی از کارشناسان

---

۱. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بویین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بویین زهرا، ایران  
۲. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بویین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بویین زهرا، ایران  
۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی

#### ۴۴ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

تربیت بدنی و اساتید دانشگاه و اجرای یک طرح آزمایشی اولیه مورد تایید قرار گرفت. پایانی درونی نیز توسط ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. در تحقیق حاضر از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون‌های کولموگراف اسمیرنوف، آزمون لوین، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t مستقل) در سطح معنی داری  $p \leq 0.05$  استفاده و یافته‌ها نشان داد که رابطه معکوس و معنی داری میان نظام ارتباطات سازمانی و تعارض بین فردی در این ادارات وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات سازمانی، تعارض بین فردی، کارمند

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی، به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوع خاصی از ارتباطات را بین افراد برقرار می‌سازد؛ بدیهی است که در این راستا روابط سازمانی و جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از مسائل ضروری و مورد توجه مدیران در سطوح مختلف بوده و این توجه ناشی از آن است که رهبران سازمان دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنها در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف از پیش طراحی شده سازمانی عامل مؤثر و اجتناب ناپذیری است. (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

در این میان تعارض، به عنوان جزیی طبیعی و عادی از زندگی روزمره افراد در سازمانها، واقعیتی است که ریشه تاریخی داشته و غالباً به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل می‌گردد. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد (یا سازمانها) به دلیل تفاوت در نیازها، خواستها، اهداف و ارزش‌ها، خود را در تقابل با یکدیگر می‌بینند (تومی، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فرد در می‌یابد شخص دیگری به طور منفی روی اهدافی که او تعقیب می‌کند تاثیر منفی گذاشته است (اسلوکام، ۲۰۱۲).

در نگاه اول به نظر می‌رسد که تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است؛ در حالی که این پدیده، لزوماً با پیامدهای منفی همراه نبوده و چنانچه به درستی شناسایی و مدیریت شود، ممکن است به رشد افراد یا سازمانها نیز منتهی گردد (ارفورت، ۲۰۱۲).

پژوهش باربور در ایالت متحده آمریکا تئوری ارتباطات سازمانی و رویکردهای کلان آن را حمایت می‌کند و بصیرت تازه‌ای برای مدیریت ایجاد می‌کند. در این پژوهش، ارتباطاتی که نشان دهنده مراقبت مدیریت شده باشد، با رضایتمندی رابطه مثبت پیدا می‌کند (شادپور، ۱۳۸۹).

پژوهش پل راج، الدو و چن از دانشگاه فلوریدا با ۲۰۰ نمونه از سازمانهای آمریکا ارتباطات بین سازمانی را به عنوان یک شایستگی ضروری معرفی می‌کند که منافع استراتژیک زیادی برای مدیران و سازمانها به دنبال دارد. نتایج پژوهش رنجبران بیانگر آن است که بین ادارات و سازمانهای دولتی از نظر میزان اثربخشی ارتباطات تفاوت و اختلاف معنا داری

## ۴۶ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

وجود دارد. سیانلی در بررسی خود بالا بودن توانایی نوشتاری و شنیداری را در اداره کردن نارساییهای ارتباطات، مفید شناسایی کرد (ارشدی، ۲۰۱۳).

زمانی که نظام ارتباطی ناکارآمد باشد، تعارضهای مخرب در سازمان رخ می‌دهد. به گونه‌ای که با بررسی اشرافی مشخص گردید تعارض موجود در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی ناشی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر این ادارات بوده است. نظام ارتباطات این سازمانها از نوع رسمی و یک طرفه بوده و کارکنان این ادارات از آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع رسانی مؤثر محروم بودند. پژوهش افضل نیز رابطه معنی دار و معکوس بین تعارض سازمانی و نظام ارتباطات، روحیه حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی را نشان داد (دانایی فرد، ۲۰۱۳)؛ در حالی که دو مؤلفه دیگر ارتباطات یعنی گشودگی ارتباطی و همدلی رابطه معنی داری با تعارض نشان ندادند. همسو با این یافته‌ها، پژوهش بیگلری نژاد نیز رابطه معکوس بین اطلاع رسانی مؤثر و تعارض را شناسایی کرد. برخی دیگر از پژوهشها نشان داده‌اند که تأثیر ارتباطات، در فرهنگهای مختلف متفاوت می‌باشد؛ به عنوان نمونه در بررسی انجام شده توسط یاماگچی، تأثیر تاکتیک‌های ارتباطات منطقی بر روی عدالت ادراکی که موجب اعتماد به سازمان می‌گردد بر روی کارگران آمریکایی بسیار قوی‌تر از کارگران ژاپنی بوده است. نتایج پژوهش وبستر نیز نشان داد سبک ارتباطات تأمین‌کنندگان خدمات بطور ویژه در ارتباط با رضایت مشتریان است (شادپور، ۱۳۸۹ و آقابابایی، ۲۰۱۵)

در مجموع به نظر می‌رسد که ارتباط ضعیف از جمله منابع و دلایل عمده‌ای است که بین افراد و سازمانها، تضاد و تعارض ایجاد می‌کند؛ این در حالی است که به باور صاحب نظران، ماهیت اجتماعی انسان، او را به برقراری و ایجاد روابطی مناسب و با وجوه گوناگون در مجموعه‌ای که در آن زیست می‌کند، رهنمون می‌سازد (رابینز، ۱۳۹۰). بدین روی امروزه مدیریت ارتباطات انسانی به طور عام و تعارض بین فردی به طور خاص، از جمله مباحثی است که توجه جدی مدیران سازمانها را به خود جلب کرده است. چرا که در بسیاری از سازمانها تعارض به صورت یک مسئله حاد وجود داشته و هرچند که در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نیست که موجب انحلال سازمانها گردد؛ ولیکن شواهد حاکی از آن است که به طور مشخص حداقل می‌تواند بر عملکرد سازمانها اثرات ناگوار گذاشته (فهیم، ۱۳۸۵) و یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رابینز، ۱۳۹۰). چنانکه کوهن معتقد است که بروز تعارض در سازمانها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است (کوهن، ۲۰۱۲). نکته اساسی در مواجهه با این پدیده،

نگرش ما نسبت به تعارض و برخورد منطقی با آن، بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده و در نهایت پیشنهاد راه حلی منطقی و صحیح برای بهره‌برداری بهینه از این تهدید و تبدیل آن به یک فرصت می‌باشد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹). به همین دلیل، مهم این است که تعارض به نحو مطلوبی اداره شده و همیشه سرکوب نگردد، و در عین حال این اجازه داده نشود که تعارض تشدید و از کنترل مدیران خارج شود (ورتینم، ۲۰۱۲). به عنوان مثال، شناخت علل تعارض مانند تفاوت‌های شخصیتی افراد در یک سازمان می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در حل بسیاری از تعارضات یاری دهد (شیری، ۱۳۹۰ و خسروی، ۱۳۹۱).

همسو با موارد اشاره شده و با توجه به تنوع و پیچیدگی فعالیت‌های ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزشی و طیف گسترده‌ای از ارتباطات سازمانی و نیز موقعیت‌هایی که زمینه ساز تعارض است و از طرفی به دلیل نقش انکار ناپذیر این سازمانها در پیشبرد اهداف وزارت ورزش و جوانان، تحقیق حاضر در پی بررسی ارتباط بین نظام ارتباطات سازمانی و تعارض بین‌فردی در کارکنان ادارات تربیت‌بدنی و اماکن ورزشی استان البرز بوده است تا با شناخت نارسائیهای احتمالی در نظام ارتباطی سازمان‌های یاد شده و ارائه راهکارهای اصلاحی بتواند رهنمودهای مناسبی برای بهبود ارتباطات، کاهش تعارضات و نهایتاً ارتقاء بهره‌وری این ادارات و اماکن، به عنوان سازمانهای مهم اجتماعی پیشنهاد نماید.

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق با توجه به هدف اصلی تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان ادارات تربیت‌بدنی و اماکن ورزشی استان البرز تشکیل می‌دهند که بر اساس گزارش مرکز اطلاعات و آمار اداره کل تربیت بدنی و اماکن ورزشی استان البرز در سال ۱۳۹۵ شامل ۲۹۶ نفر می‌باشد.

با توجه به محدودیت‌های موجود برای پژوهشگر و آزمودنی‌ها، از این جامعه آماری، ۵۵ نفر به عنوان نمونه‌های آماری و به روش تصادفی، انتخاب شدند.

### روش اجرا و جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به اینکه ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد، پس از تهیه و تنظیم و اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق، پرسشنامه به همراه اطلاعات لازم در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفته و در محدوده زمانی مشخصی تحویل گردید. در نهایت تعداد ۵۵ پرسشنامه توزیع و دریافت شده با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱، در سطح

خطای ۰/۰۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل آماری

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش تنظیم گردیده است. در بخش اول ویژگیهای جمعیت شناختی کارکنان و در بخش دوم به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است.

#### الف) توصیف آماری منتخبی از ویژگی‌های فردی آزمودنی‌های تحت بررسی

از تعداد ۵۵ نمونه انتخابی، تعداد ۳۲ نفر از کارکنان مرد و تعداد ۲۳ نفر کارکنان زن در این تحقیق شرکت کردند که ۵ درصد دارای مدرک کمتر از دیپلم، ۱۵ درصد دارای مدرک دیپلم، ۲۵ درصد دارای مدرک کاردانی، ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ۱۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. بررسی سابقه کار پرسنل نشان داد که ۲۵ درصد کمتر از ده سال، ۵۵ درصد بین ده تا بیست سال و ۲۰ درصد بالای بیست سال سابقه دارند. توزیع کارکنان بر حسب سن، ۱۵ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۵۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۳۰ درصد بالای ۴۱ سال سن داشتند.

#### ب) آزمون فرضیه‌های پژوهش

##### ۱- ارتباط بین نظام ارتباط سازمانی و تعارض بین فردی.

براساس یافته‌های جدول ۱ ضریب همبستگی بین ارتباطات سازمانی با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین ارتباط سازمانی و تعارض بین فردی رابطه معکوس وجود دارد.

جدول ۱. ضریب همبستگی بین ارتباطات سازمانی با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مؤلفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره
			مؤلفه
۵۵	۰/۰۰۸	-۰/۱۷۱	ارتباطات سازمانی

##### ۲- ارتباط بین مؤلفه آزادی عمل و تعارض بین فردی

براساس یافته‌های جدول (۲) ضریب همبستگی بین آزادی عمل با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین آزادی عمل و تعارض رابطه معکوس وجود دارد.

جدول (۲) ضریب همبستگی بین آزادی عمل با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مولفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره مولفه
۵۵	۰/۰۰۱	-۰/۲۴۲	آزادی عمل

### ۳- ارتباط بین مؤلفه گشودگی مجاری ارتباطی و تعارض بین فردی

بر اساس یافته‌های جدول (۳) ضریب همبستگی بین گشودگی مجاری ارتباطی با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین گشودگی مجاری ارتباطی و تعارض رابطه معکوس وجود دارد.

جدول (۳) ضریب همبستگی بین گشودگی مجاری ارتباطی با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مولفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره مولفه
۵۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۹۸	گشودگی مجاری ارتباطی

### ۴- ارتباط بین مؤلفه رسمیت ارتباطات و تعارض بین فردی

بر اساس یافته‌های جدول (۴) ضریب همبستگی بین رسمیت ارتباطات با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار نبوده بنابراین بین رسمیت ارتباطات و تعارض رابطه وجود ندارد.

جدول (۴) ضریب همبستگی بین رسمیت ارتباطات با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مولفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره مولفه
۵۵	۰/۰۸۲	-۰/۱۱۳	رسمیت ارتباطات

### ۵- ارتباط بین مؤلفه یکطرفه بودن ارتباطات و تعارض بین فردی

بر اساس یافته‌های جدول (۵) ضریب همبستگی بین یکطرفه بودن ارتباطات با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین یکطرفه بودن ارتباطات و تعارض رابطه مستقیم وجود دارد.

## ۵۰ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

جدول (۵) ضریب همبستگی بین یکطرفه بودن ارتباطات با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مؤلفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره مؤلفه
۵۵	۰/۰۰۱	۰/۵۱۹	یکطرفه بودن ارتباطات

## ۶- ارتباط بین مؤلفه اطلاع‌رسانی مؤثر و تعارض بین فردی

براساس یافته‌های جدول (۶) ضریب همبستگی بین اطلاع‌رسانی مؤثر با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار نبوده بنابراین بین اطلاع‌رسانی مؤثر و تعارض رابطه معکوس وجود ندارد.

جدول (۶) ضریب همبستگی بین اطلاع‌رسانی مؤثر با تعارض بین فردی

تعارض بین فردی			مؤلفه
حجم نمونه	میزان خطا	ضریب همبستگی	آماره مؤلفه
۵۵	۰/۳۲۴	-۰/۰۶۴	اطلاع‌رسانی مؤثر

## بحث و نتیجه‌گیری

تعارض مخرب مانعی برای عملکرد افراد در سازمان محسوب می‌شود، هر اندازه این تعارض کمتر شده و به تعارض سازنده که می‌تواند موجب بهبود عملکرد گردد اضافه شود؛ رضایتمندی از سازمان، در بین مدیران و کارکنان واحدها افزایش یافته و افراد از ارتباطات خود به نتایج سازنده جهت پیشرفت کار، دست خواهند یافت (اصغری و همکاران، ۲۰۱۴). به عنوان مثال گشودگی ارتباطی که همان بیان احساسات، تفکرات، نظرات و بروز عکس-العمل‌های رفتاری در مقابل دریافت‌کننده پیام است؛ می‌تواند در برقراری یک ارتباط تأثیرگذار که سلامت روانی افراد را در پی دارد مؤثر واقع شود. بر اساس مشاهدات و مصاحبات انجام شده در پژوهش، ارتباط بین مدیران با کارکنان واحدها تحت تأثیر عواملی مانند زمان کم فراغت و زیاد بودن فعالیت‌های کاری قرار می‌گیرد و فرصت کمتری برای واضح گفتن و شنیدن اختصاص داده می‌شود. در حالی که عدم بیان واضح اطلاعاتی که دیگران برای پیش برد کارهای خود بدانها نیازمند هستند، موجب خارج شدن فراگرد ارتباطی از مسیر طبیعی خود شده و تهدیدی برای ارتباطات اثربخش به حساب می‌آیند (کولن، ۲۰۱۴). کسانی که در روابط میان فردی، از ویژگی گشودگی بهره‌مندند، به خوبی می‌شنوند و در



برخورد با افراد، با حسن اعتماد رفتار می‌کنند. خشنودی و رضایت خاطر از ویژگی‌های یک انسان گشوده معرفی شده است (آقابابایی، ۲۰۱۵)

یافته‌های آماری ضریب همبستگی مشخص ساخت رابطه معنی‌دار و معکوس بین متغیر گشودگی ارتباطی و تعارض بین فردی مدیران و کارکنان وجود دارد. البته آنالیز چند متغیره رگرسیون تأثیر اندکی بر تعارض نشان داد نتایج پژوهش آیوکو در استرالیا نیز حاکی از آن است که گشودگی ارتباطات هنگامی که تعارض مخرب وجود داشته باشد بر تنش تأثیر می‌گذارد و موجب کاهش آن می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۳).

در حالی که پژوهش افضل، وجود رابطه معنی‌دار بین این دو متغیر را تأیید نکرد. (شادپور، ۱۳۸۹). عنصر دیگر ارتباط مطلوب، یعنی همدلی، به عنوان یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات اثربخش شناخته شده است و به معنی درک احساسات و عواطف طرف مقابل تا حد رسیدن به یک احساس مشترک با فرستنده پیام می‌باشد (گاتلین و همکاران، ۲۰۱۴). مثبت‌گرایی نیز به معنی دارا بودن احترام مثبت و معین برای خویشتن و انتقال این احساس به طرف مقابل است شادپور (۱۳۸۹) و ارشدی (۲۰۱۳)؛ میزان این متغیر در بین اعضای نمونه مطلوب گزارش شده است. باتوجه به این که رسالت ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزشی، خدمت‌رسانی به ورزشکاران می‌باشد؛ توانمندی کارکنان در بهره‌گیری از انرژی مثبت درونی و ایجاد تأثیر مثبت در مشتریان سازمان یک ضرورت می‌باشد و به همین دلیل پرسنل، تجربه لازم در این زمینه را دارا بوده و از این مزیت روانشناختی برای دیگر ارتباطات خود بهره می‌گیرند.

"متغیر ارتباطی دیگر روحیه مثبت‌گرایی است، که نه تنها امید به زندگی و فردهای بهتر را افزایش می‌دهد، بلکه روابط را صمیمانه‌تر می‌سازد" .. یافته‌های پژوهشی نشانگر رابطه معنی‌دار و معکوس بین متغیر مثبت‌گرایی و تعارض بین فردی مدیران و کارکنان بوده است. افزایش میزان مثبت‌گرایی می‌تواند موجب کاهش تعارض در ارتباطات گردد.

به نحوی که در مطالعه شادپور (۱۳۸۹) این متغیر بیشترین تأثیر را در کاهش تعارض نشان داده است. فضای ارتباطی به دور از هراس و تهدید و هرگونه پافشاری بر روی نظرات، نمایانگر دارا بودن روحیه حمایتگری در برقراری ارتباطات است (عالم بیگی، ۲۰۱۵). فضای ارتباطی باز همراه با همدلی ضمن فرصت قائل شدن برای ابراز نظرات و گفتار دیگران، عمدتاً مورد توجه قرار می‌گیرد. بین متغیر روحیه حمایتگری و تعارض بین فردی مدیران و کارکنان، رابطه معنی‌دار و معکوس مشاهده شده است؛ چرا که در فضاهای ارتباطی

## ۵۲ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

حمایت گرانه بین مدیران و کارکنان سازمان، افراد بدون تنش و اضطراب یا هرگونه هراس و تهدید به برقراری ارتباطات و در واقع بیان نظرات و تصمیمات خود می‌پردازند و احترام به احساسات و عقاید طرف مقابل همچنان مورد توجه می‌باشد.

بنابراین با افزایش حمایتگری میزان تعارض بین فردی مدیران و کارکنان کاهش می‌یابد. زمانی که ارتباطات مدیران با کارکنانشان بر پایه وظیفه مداری تعریف شود و همچنان این اختلاف، در ارتباطات آنها سایه افکند، اثربخشی ارتباطات کاهش یافته و تساوی انسانی به فراموشی سپرده می‌شود. اکثر مدیران مورد مطالعه، در ایجاد فضای مساوات موفق ارزیابی شدند بدین معنی که خود را به دور از غرور شغلی و برتریهای تخصصی اجتماعی، هم تراز با شخصیت انسانی کارکنان در نظر گرفته و به برقراری ارتباطات اثر بخش کمک کرده‌اند. بین این مؤلفه ارتباطات اثربخش یعنی مساوات، با تعارض بین فردی مدیران و کارکنان وجود رابطه معنی‌دار و معکوس تأیید شده است.

لذا می‌توان نتیجه گرفت که تقویت و افزایش این متغیر، عامل توفیق در کاهش تعارض بین مدیران و کارکنان می‌باشد. بر پایه یافته‌های متعدد پژوهشی، می‌توان ادعا کرد که افزایش آگاهی مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزش از مهارتهای برقراری ارتباطات اثر بخش می‌تواند کمک بالقوه ای در انتقال پیام، درک گفتار، عقاید و احساسات دیگران (سایر کارکنان و مشتریان این ادارات) در یک فضای حمایت گرانه و در نتیجه کاهش تعارض در جریان ارتباطات گردیده و در نهایت تحقق رسالت و مأموریت خطیر وزارت ورزش و جوانان را در راستای تأمین و توسعه سلامت جسم و روان آحاد افراد جامعه را میسر سازد.

از این رو به نظر می‌رسد که وجود روابط سالم و به دور از هرگونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و مهمی است که برای انجام وظایف و دسترسی به اهداف در همه‌ی سازمان‌ها ضروری است؛ سازمان‌های ورزشی نیز مانند ادارات و اماکن ورزشی، به منظور بهره‌گیری از حداکثر توان فیزیکی، روانی و فکری کارکنان خود، بایستی عوامل مخل و مزاحم مانند تعارض بین فردی را که تعارض گروهی و سازمانی را به دنبال داشته و در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد، شناسایی و مرتفع سازند. در این راستا تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به **فرضیه اول** و نتیجه به دست آمده پژوهش نشان داد که رابطه بین ارتباطات سازمانی با تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده و بنابراین بین ارتباطات سازمانی و تعارض رابطه معکوس وجود دارد این نتایج با یافته‌های

فرهنگی (۱۳۸۸)، دوین و همکاران (۱۳۸۵)، هچ (۲۰۱۱)، پاناسیو (۲۰۱۲)، سیتریس (۲۰۱۴)، وسک و همکاران (۲۰۱۳) و رحمان سرشت (۲۰۱۴) همخوانی دارد؛ به عبارت دیگر ارتباطات می‌تواند باعث تعارض شده و در عین حال به عنوان مؤثرترین راه برای حل تعارض نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

سیدجوادین (۱۳۸۹) در بخشی از مطالعه خود ذکر می‌کند که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار مبادله اطلاعات نارسا، وجود سر و صدا در کانال ارتباطی به صورت سد یا مانعی بر سر راه ارتباطات قرار می‌گیرد و از مقدمات بروز پدیده تعارض به شمار می‌روند. لذا به نظر می‌رسد اگر انتقال اطلاعات و ارتباطات مناسب بین کارکنان برقرار شود می‌تواند نتایج مطلوب سازمانی به دنبال داشته باشد که این نتایج با تحقیق حاضر همخوانی دارد. به تجربه نیز ثابت شده که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره‌ی سازمان موجود نخواهد بود. نتایج تحقیقات رضائیان (۱۳۹۰) نیز نشان داده است که ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری می‌گردد.

با عنایت به یافته‌های مشترک محققان در خصوص برقراری ارتباط صحیح در کاهش تعارض، مشابه نتایج تحقیق حاضر است، می‌توان نتیجه گرفت که احتمالاً مؤلفه ارتباط صحیح بر میزان کاهش تعارض اثرگذار است. بنابراین می‌توان گفت که افزایش تعارض در بین کارکنان جامعه تحت بررسی از مؤلفه ارتباط نادرست از عوامل تأثیرگذار بر رابطه ارتباطات و رضایت شغلی آنها محسوب می‌گردد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه دوم و نتیجه به دست آمده پژوهش نشان داد که رابطه بین آزادی عمل و تعارض بین فردی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده بنابراین بین آزادی عمل و تعارض رابطه معکوس وجود دارد. در این مفهوم که آزادی عمل کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان البرز باعث کاهش تعارض بین فردی آنان می‌گردد. این نتایج با یافته‌های غلامی (۱۳۸۸) همخوانی ندارد که اذعان می‌کرد بین آزادی عمل کارکنان در برقراری ارتباط با مدیران و سطح رضایت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد که علت آن می‌تواند آزادی عمل بسیار زیادی باشد که آزمودنی‌های تحقیق غلامی از آن برخوردار بوده‌اند ولی با نتایج تحقیقات جین واچ همخوانی داشت که بیان می‌کرد، بیشتر تعارض‌ها

هنگامی روی می‌دهد که طرفین، رفتارها و ارزش‌های متفاوتی دارند. مثلاً یکی معتقد به حفظ فاصله‌ی سرپرست و کارمند است، در حالی که دیگری بر عکس. و یا یکی از طرفین تعارض، به بیان دقیق و روشن کاری که باید انجام شود اعتقاد دارد، حال آنکه دیگری چنین ضرورتی را احساس نمی‌کند. گاهی هم تعارض به این دلیل بوجود می‌آید که یکی به آزادی عمل افراد معتقد است و دیگری معتقد به وابستگی درونی و هماهنگی بیشتر فعالیت‌هاست و مهم‌ترین عامل را وجود روابط خوب بین اشخاص می‌داند.

بنابراین با توجه به نتیجه تحقیق و تحقیقات انجام شده این‌طور به نظر می‌رسد که احتمالاً آزادی عمل کارکنان در برقراری ارتباط با مدیران و سطح رضایت آنها تأثیر دارد و خود می‌تواند یکی از علل احتمالی از بین رفتن تعارض در سازمان به شمار آید؛ به طوری که فرد با داشتن آزادی عمل در کار با انگیزه و اعتماد به نفس بالایی جهت رسیدن به اهداف بالای سازمان تلاش می‌کند و در برقراری ارتباط با دیگر کارکنان با کشمکش و اختلاف نظر کمتری روبرو می‌شود.

همچنانکه میرکمالی (۱۳۹۴) در تحقیقات خود عنوان می‌کند مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل، سازمان را اداره کند. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع با ارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می‌کند و بالاخره دست‌یافتن به اهداف سازمان، از آزادی عمل بین کارکنان استفاده کند. مدیریت تعارض ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن، در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفائی استعدادهاست و با تحقیق غلامی (۱۳۸۸) در بررسی ارتباط سازمانی و مؤلفه‌های آن که نشان داد بین آزادی عمل کارکنان و روابط سازمانی ارتباطی وجود ندارد همخوانی ندارد و به نظر می‌رسد آزادی عمل در بین کارکنان بتواند مانعی جهت به وجود آمدن تعارض در سازمان بشود.

به طور کلی بسیاری از تحقیقات رابطه مثبت ارتباطات سازمانی و مؤلفه‌های آن از جمله مؤلفه آزادی عمل بر کاهش تعارض بین فردی تأیید می‌کنند، همان‌طور که یافته‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که رابطه ارتباطات سازمانی، بهبود و سطوح بالاتر اجزای ارتباطات سازمانی و بهره‌گیری از آزادی عمل بین کارکنان باعث کاهش تعارض می‌شود که با نتیجه تحقیق حاضر همسو می‌باشد ولی با تحقیقات غلامی (۱۳۸۸) همخوانی ندارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به **فرضیه سوم** و نتیجه به دست آمده پژوهش نشان داد رابطه بین گشودگی مجاری ارتباطی و تعارض در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده بنابراین بین گشودگی مجاری ارتباطی و تعارض بین‌فردی رابطه معکوس وجود دارد. در این مفهوم که گشودگی مجاری ارتباطی در بین کارکنان اداره تربیت‌بدنی استان البرز باعث کاهش تعارض بین فردی آنها می‌گردد. این یافته با یافته‌های علیخانی (۱۳۹۲)، دوین و همکاران (۱۳۸۵)، غلامی (۱۳۸۸) همخوانی دارد. به نظر آنها مابین گشودگی مجاری ارتباطی میان واحدهای هم‌سطح و رضایت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما جهت همبستگی، معکوس (منفی) می‌باشد. البته با توجه به داده‌های آماری وضعیت موجود ارتباطات افقی مناسب نمی‌باشد.

عرب‌کلمری (۱۳۸۹) به نقل از شادپور (۱۳۸۹) در تحقیق خود، عدم گشودگی ارتباطی بین مدیر و معلمان را در ایجاد افزایش تعارض در مدرسه مؤثر گزارش نموده است که نتیجه این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

دلایل احتمالی همخوانی یافته‌ها با تحقیق حاضر استفاده از واژه‌های یکسان جهت ارزیابی ارتباطات سازمانی به کار بستن مؤلفه‌های یکسان ارتباطات سازمانی موجب شده است که بیشتر تحقیقات رابطه ارتباطات سازمانی با تعارض بین‌فردی را با نگرش مثبت گزارش نمایند به طور کلی مقالات و یافته‌های تحقیقی تأثیر مثبت ارتباطات سازمانی مناسب بر کاهش تعارض بین کارکنان تأیید می‌کند.

کلاک و گلداسمیت (۲۰۱۰) نیز در تحقیقات خود هشت روش مختلف را برای پرهیز از تعارض پیشنهاد کرده‌اند. از این میان دو مورد مهم عبارتند از:

الف) درک مفهوم تعارض،

ب) بازنگه داشتن کانال‌های ارتباطی برای حل مسئله تعارض.

به طور کلی مدیران سطوح بالای سازمان جهت موفقیت سازمان باید از مؤلفه گشودگی مجاری ارتباطی به صورت درست استفاده نمایند زیرا با توجه به نتیجه معکوس و منفی که مابین بازبودن مجاری ارتباطی کارکنان و تعارض بین‌فردی می‌باشد بالابودن و بازبودن سطح این مؤلفه می‌تواند از افزایش تعارض در سازمان جلوگیری نماید.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به **فرضیه چهارم** پژوهش و نتیجه به دست آمده نشان داد رابطه بین رسمیت ارتباطات و تعارض بین فردی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده بنابراین بین رسمیت ارتباطات و تعارض بین فردی رابطه مستقیم وجود دارد. در این

## ۵۶ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

مفهوم که رسمیت ارتباطات در بین کارکنان اداره تربیت بدنی استان البرز با ایجاد تعارض بین فردی رابطه مستقیم و مثبتی دارد. این نتایج با یافته‌های غلامی (۱۳۸۸) و امیری (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

به نظر آنها بین استفاده از کانال‌های ارتباط غیررسمی و سطح رضایت کارکنان رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد و کاهش یا افزایش ارتباطات غیررسمی در مقایسه با دیگر عوامل ارتباطات سازمانی مورد بررسی، بیشترین تأثیر را بر سطح رضایت کارکنان خواهد گذاشت.

همبستگی معنی داری بین برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان به منظور ارائه اطلاعات شغلی و رضایت آنان وجود دارد و این همبستگی در جهت مستقیم و مثبت می‌باشد. چنانکه بیک (۲۰۱۴) در تحقیق خود، اذعان داشته است که رسمیت ارتباطات می‌تواند باعث کاهش تعارض گشته و در عین حال به عنوان مؤثرترین راه برای حل تعارض می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. نتایج تحقیق پلومن با تحقیق حاضر همسو می‌باشد و به نظر می‌رسد رسمیت ارتباطات نقش مؤثری در کاهش تعارض و ایجاد ارتباط مناسب در سازمان داشته باشد.

امیری (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان بررسی ریشه‌های ساختاری تعارض در سازمان‌های ماشینی پژوهشی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران تعارضات موجود در میان درجه داران این ارگان را ناشی از رسمیت بالای سازمان عنوان نموده است که نتایج این تحقیقات با تحقیق فهیم (۱۳۸۵) همخوانی داشته و مؤلفه رسمیت ارتباطات می‌تواند در رسیدن به اهداف سازمان می‌تواند در جهت مثبت و منفی آن اهداف نقش به‌سزایی داشته باشد.

احتمالاً دلیل همخوانی نتایج تحقیقات این است که با وجود ماهیت ارتباط سازمانی و تعارض و نقش تعیین‌کننده آن در سازمانها و ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزشی، پرداختن به این‌گونه مؤلفه‌ها بیانگر این مطلب می‌باشد که در صورت وجود رسمیت ارتباطات به طور صحیح بین کارکنان همبستگی معنی داری در برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان و همچنین ارائه اطلاعات مناسب و رضایت از کار به وجود می‌آید.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه پنجم پژوهش و نتیجه به دست آمده نشان داد رابطه بین یک طرفه بودن ارتباطات و تعارض بین فردی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین یک طرفه بودن ارتباطات و تعارض بین فردی رابطه مستقیم وجود دارد.

بدین مفهوم که با افزایش ارتباطات رسمی و اداری شاهد افزایش در میزان تعارضات بین فردی خواهیم بود در مقابل با افزایش ارتباطات غیر رسمی در این ادارات تعارض کاهش می‌یابد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های دوستی (۱۳۹۴) و ارشدی (۲۰۱۳) در یک راستا می‌باشد.

بر اساس نتایج تحقیقات هاشمی (۱۳۹۲) وجود بازخورد در فرایند ارتباطی تا حد زیادی ابهامات مابین رئیس و مرئوس را مرتفع و از سوء تفاهمات احتمالی که منجر به تعارض می‌شود، جلوگیری می‌کند و از آنجا که در ارتباطات سازمانی بیشتر مدیران نقش فرستنده را ایفا می‌کنند، لذا ارائه بازخور از طرف مدیران به زیردستان‌شان می‌تواند عامل مؤثری در افزایش ارتباطات اثربخش و در نتیجه افزایش بهره‌وری باشد. همانطور که اشاره شد نتایج این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی داشته و مبین این مطلب می‌باشد که وجود مؤلفه یک طرفه بودن ارتباطات به صورت مثبت و کانال‌های غیررسمی می‌تواند بیشترین تأثیر را بر سطح رضایت کارکنان داشته باشد.

تحقیق دیگری توسط مفید غلامی (۱۳۸۸) انجام گرفته است، که نشان می‌دهد بین استفاده از کانال‌های ارتباط غیررسمی و سطح رضایت کارکنان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد و کاهش یا افزایش ارتباطات غیر رسمی در مقایسه با دیگر عوامل ارتباطات سازمانی مورد بررسی، بیشترین تأثیر را بر سطح رضایت کارکنان خواهد گذاشت.

نتیجه این تحقیق نیز مشابه با نتیجه تحقیق حاضر می‌باشد که با توجه به نتایج به-دست‌آمده وجود کانال‌های ارتباطات غیررسمی و انجام اهداف سازمان توسط مدیران به-طوری که هیچ‌گونه جنبه دستوری و یک طرفه بودن نداشته باشد می‌تواند در پیشبرد این اهداف و کاهش تعارض مؤثر باشد.

در این راستا، زورنوزا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود نشان داد که ارتباط رودررو کاهش تعارض را به دنبال داشته است که نتایج این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی دارد. به نظر می‌رسد علت همخوانی نتایج تحقیقات با تحقیق حاضر بدین جهت است که هر قدر ارتباطات سازمانی بین یک مجموعه دارای وضعیت اثر بخش‌تری باشد، رضایت شغلی و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی نیز ارتقاء خواهد یافت به نظر می‌رسد ارتباطات

---

1. Zornoza, Ana; University of Valencia, Spain

## ۵۸ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

رودر رو و تعاملی بین کارکنان و مدیران در سازمان و ادارات بتواند تأثیر مثبتی در پیشبرد اهداف سازمان و کاهش تعارض بین فردی داشته باشد.

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که احتمالاً با توجه به تحقیقات انجام شده مؤلفه یک طرفه بودن ارتباطات اگر به صورت غیررسمی در سازمان انجام شود در بهبود عملکرد ارتباطات و کاهش تعارض بین کارکنان اثر بخش می باشد. تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به فرضیه ششم پژوهش و نتیجه به دست آمده نشان داد رابطه بین اطلاع رسانی مؤثر و تعارض بین فردی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین اطلاع رسانی مؤثر و تعارض بین فردی رابطه معکوس وجود دارد.

بدین مفهوم که با افزایش اطلاع رسانی مؤثر به کارکنان ادارات تربیت بدنی و اماکن ورزشی استان البرز از میزان تعارض بین فردی حاکم بر این ادارات کاسته خواهد شد. انتقال اطلاعاتی درباره وظایف محوله، اهداف می تواند در شناخت و درک اهمیت شغل و ارتباط آن با هدف های سازمان ایجاد هماهنگی بین نحوه ی عملکرد کارمند و مقاصد سازمان مؤثر باشد در حقیقت کسب اطلاعات راجع به اهداف پست ها، مشاغل و تماماً این احساس را در فرد به وجود می آورد. یافته های حاصله در این بخش با نتایج تحقیقات رضانی (۱۳۹۱) در یک راستا می باشند.

رضانی در تحقیق خود این نتایج را به دست آورد که تعداد تماس (کمیت اطلاعات) با مسئولین باعث می شود تا اطلاعات در زمان مورد لزوم به کارکنان منتقل شود و در اثر انتقال اطلاعات بیشتر و سریعتر، سرعت حل مشکلات افزایش می یابد و این سرعت در رضایت از کار مؤثر است.

نتایج این تحقیق با تحقیق حاضر همخوانی داشته و با توجه به این که اطلاع رسانی، مدیران را قادر می سازد تا در جهت کنترل و پیگیری کارهای سازمان و پیش بینی وضعیت آینده حرکت نمایند، اطلاع رسانی مؤثر در سازمان باید در چهارچوب وظایف و مسئولیت های سازمان باشد و با تدبیری خاص به انتشار آنها در سطح سازمان اقدام نماید به نظر می رسد این مهم می تواند در سازمان بین کارکنان ایجاد ارتباط قوی و در کاهش تعارض بین فردی در سازمان مؤثر باشد.

یافته های پژوهش تیرانی نشان می دهد که تأثیر صحت اطلاعات انتقالی در نحوه انجام کار و در نهایت در رضایت کاری را مورد تأیید قرار می دهد. اطلاعات صحیح و کامل تردید



و ابهام را از بین می‌برد، ولی اطلاعات ناقص ابهامات را کاهش می‌دهد، اما آنها را از بین نمی‌برد.

همچنین انتقال اطلاعات بازخورد به مسئولین در زمینه نحوه انجام وظایف در قالب ارتباطات صحیح پایین‌گرا باعث می‌شود که کارکنان از نحوه عملکرد خود و عکس‌العمل و برداشت سازمان در قبال تعارض و رضایت‌کاری را اثبات نمود.

احتمالاً یکی از دلایل همخوانی نتایج تحقیقات تیرانی با تحقیق حاضر این است که اطلاع‌رسانی موثر در فرایند ارتباط نقش بسیار مؤثری دارد و باعث می‌شود در سازمان فرستنده پیام از دریافت صحیح پیام مطمئن شده و در صورت وجود موانع در راه ارتباط نسبت به رفع آن‌ها اقدام نماید و در صورتی که نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد سؤال‌های فروان قرار می‌گیرد تا ابهامات گیرندگان کاملاً رفع شود.

در نهایت با توجه به بررسی‌های صورت گرفته مشخص است که برای جلوگیری از تعارض می‌باید جریان ارتباطی تسهیل گردد و کلیه موانع موجود از سر راه آن برداشته شود. میان فرستنده پیام تا دریافت‌کننده آن گاه راه درازی در پیش است و این خود می‌تواند مشکلاتی در القای مفهوم ایجاد کند. برای اینکه دریافت‌کننده پیام همان پیامی را که فرستنده پیام فرستاده است دریافت کند، مجرا باید مجرای مناسبی باشد. در این صورت پیام مورد نظر با پیام دریافت‌شده یکی خواهد شد. ادراک حاصل از پیام در مقوله‌ی تعارض تأثیر عمیقی دارد. با توجه به مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه بدیهی است که تقلیل ستیز و جلوگیری از تعارض توسط شناخت متقابل طرفین منازعه از روش‌های تعارض‌زدایی، دسترسی به اطلاعات مطلوب یا بهینه، استفاده از بازخورد مثبت و مبادله‌ی دوجانبه اطلاعات حاصل می‌شود. باربوتو نشان داد که منابع خلاقیت از روش‌های مدیریت تعارض بین‌فردی متأثر بوده (باربوتو، ۲۰۰۶). همچنین رینولد و همکاران اذعان نموده‌اند که تعارض بین‌فردی اثر مخالفی روی مشارکت کامل نمونه‌ی تحقیق آن‌ها داشته است (رینولد، ۲۰۰۶). با توجه به نتایج این تحقیقات مشخص می‌گردد که مقوله تعارض بین‌فردی از جایگاه خاص و اهمیت ویژه برای کسب شرایط مطلوب سازمانی برخوردار می‌باشد. لذا سازمان‌های ورزشی کشور و بطور ویژه ادارات تربیت‌بدنی استان البرز برای ارائه بهتر برنامه‌های اصولی تربیت‌بدنی و ورزش و استفاده حداکثر از توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود در جهت رشد و توسعه ورزش استان بایستی تعارضات بین‌فردی حاکم بر این ادارات را به گونه‌ای مؤثر و سودمند مدیریت کنند. یکی از مهم‌ترین عواملی

## ۶۰ / ارتباط بین تعارض میان فردی و روابط سازمانی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان البرز

که نقش تعیین کننده‌ای در حل مؤثر تعارض بین فردی موجود دارد، نظام ارتباطات سازمانی می‌باشد. با توجه به تأثیر پذیری تعارض بین فردی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر ادارات تربیت بدنی استان البرز و اهمیت ارتباطات صحیح و مؤثر در حل تعارضات بین فردی بایستی برنامه‌ریزی لازم در خصوص پیاده سازی نظام ارتباطات سازمانی صحیح و مؤثر صورت پذیرد که با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر گسترش و توسعه نظام ارتباط سازمانی فعلی باعث کاهش تعارضات بین فردی می‌گردد.

### تقدیر و تشکر

پژوهش حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با همین عنوان بوده که با مساعدت‌های رئیس باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بویین زهرا جناب آقای دکتر خلیج تصویب و به انجام رسیده است.

### منابع

- استیفن، رابینز (۲۰۰۸). "مدیریت رفتار سازمانی"، جلد سوم، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ایران زاده، سلیمان و محمودی، محسن (۱۳۹۳)، شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهار چوب مدل دنیسون، انتشارات فروزش، چاپ اول، ایران.
- بهزادی، عبدالکریم، ۱۳۹۴، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعارض ادراک شده و سبک های مدیریت آن، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا، <http://www.civilica.com/>
- خلیلی، سهراب. ۱۳۹۱، فرهنگ فراگیری دانش مدیریت (انگلیسی-فارسی)، تالیف پاتریک مانتانا، ترجمه سهراب خلیلی، انتشارات یادواره.
- دعایی، حبیب اله (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)، جامعه شناسی، سال بیست و چهارم، شماره سوم،
- سید جوادین، س. ر. (۱۳۸۹). مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، صفحات ۵۹۲ - ۵۸۸.

- شاین، ادگار، (۲۰۱۳)، فرهنگ سازمانی، ترجمه: دکتر محمدابراهیم محبوب، چاپ اول، ناشر: فراچاپ، دیدآور
- شادپور و همکاران (۱۳۸۹)، تأثیر ارتباطات بر تعارض بین فردی مدیران و کارکنان در یک مرکز آموزشی درمانی، نظام سلامت ۱۳۸۹؛ ۲ (۲، ۱)
- فهیم دوین، ح. امیرتاش، ع.م. هادوی، ف. (۱۳۸۵). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور، دانشگاه آزاد اسلامی: اولین کنگره بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم ورزشی.
- فهیم دوین، ح. (۱۳۸۵). هوش عاطفی و مدیریت تعارض در سازمان‌های ورزشی، تحلیلی و آموزشی، ماهنامه علمی.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۸)، تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن، پژوهش‌نامه مدیریت تحول سال اول، شماره ۲.
- مقیمی، س. م. (۱۳۹۳). سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ سوم، انتشارات ترمه.
- هنری، ح. (۱۳۸۸). فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیر آن بر مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان: کنگره بین‌المللی مدیریت ورزشی.
- Vaske Jerry J., Mark D. Needham, Robert C. Cline Jr. (2013). " Clarifying Interpersonal and Social Values Conflict among Recreationists " ; Journal of Leisure Research ; First Quarter ; 39 , 1 ; ABI/INFORM GLOBAL; pg. 182.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G. & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. Management Research Review, 38(6), 627- 639.
- Alambeigi, A., Ahangari, I. & Azizi, S. (2015). Analysis of relationship between leader- member exchange (LMX), organizational learning culture and employee's organizational commitment (case of study: Agricultural experts central province). Journal of Public Administration, 6(4), 819-837.
- Anjum, A. & Naqvi, G. (2012). Impact of perceived supervisor support on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust. The Asian conference on Psychology & the behavioral, 18.
- Arshadi, N. & Hayavi, G. (2013). The effective of perceived organizational support on effective commitment and job performance: mediating role of OBSE. Journal of Procedia- social and behavioral sciences, 84, 739- 743.

- Asgari, B., Poursoltani Zarandi, H. & Aghaei, N. (2014). The effect of perceived organizational support on organizational commitment and job performance in employees of sports and youth department of western provinces of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 6 (2), 91- 102. (in Persian)
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Bus Psychology*, 29(2), 269- 280. Dam -ghanian, H., Jamshidi,
- Agha Babai, F (2015). Analyzing the role and impact of perceived organizational support on reducing social vanity. *Journal of Public Administration*, 7 (2), 229- 244. (in Persian)
- Danaee-Fard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2013). Quantitative research method-logy in management: A comprehensive approach. Tehran: Eshraghi. (in Persian)
- Gatling, A., Kim, J. & Harrah, W. (2014). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human resources in hospitality & tourism*, 14 (1), 68-89.
- Beek, A. J. (2014). Responsiveness off the individual work performance questi-onnaire. *BMC Public Health*, (14), 513-523.
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2012). Perceived sacrifice and few alternative commitment: The motivational underpinnings of continua-nce commitent's sub dimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59-72.
- Rahmanseresht, H. & Sheikhi, N. (2014). The mediating role of organiza-tional citizenship behavior in impact of job attitudes on knowledge sharing behavior. *Journal of Public Administration*, 6(3), 481- 502.