

هفتمین همایش ملی بنیاد علمی قانون یار

همایش پژوهش های علمی علوم اسلامی و انسانی در عصر نوین

بنیاد علمی قانون یار - آموزش و پرورش استان کرمانشاه - واحد پژوهش سپاه پاسداران (با همکاری و حمایت معنوی دانشگاه رازی، دانشگاه آزاد، دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه پیام نور کرمانشاه، دانشگاه علمی و کاربردی، جهاد دانشگاهی واحد کرمانشاه، دانشگاه صنعتی کرمانشاه، بنیاد شهید و سازمان ارشاد و
سرمدبیر علمی و مسنول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی (نماینده مقالات در پایگاه های ملی و بین المللی)
تاریخ برگزاری همایش: ۸ اسفندماه ۱۴۰۳ شماره مقاله: ۲۸/۹۳۳۳ رده بندی کنگره: ب ۵۶/۶۲۴۰

تاثیر سبک های مذاکرات سازمانی بر مدیریت تعارض

در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه

نادیا نظری

کارشناسی آموزش ابتدایی و دبیر آموزش و پرورش استان کرمانشاه

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تاثیر سبک های مذاکرات سازمانی بر مدیریت تعارض در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود. جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه است که نمونه آماری با استفاده از نمونه گیری تصادفی برابر ۷۳ نفر در نظر گرفته شد. ابزار مورد استفاده در این تحقیق شامل دو پرسش نامه سبک های مذاکرات سازمانی خاکسار (۱۳۸۷) و پرسش نامه مدیریت تعارض رابینز (۱۹۹۶) بود که روایی آنها در مطالعات مختلف مورد تایید قرار گرفته است (۳). در یک مطالعه راهنما نیز پایداری پرسش نامه سبک های مذاکرات سازمانی و پرسش نامه مدیریت تعارض با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰/۹۱ و ۰/۹۳ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی اسپیرمن و معادلات ساختاری) با کمک نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که سبک های تحلیلی و هنجاری تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض ندارند، با این حال، سبک شهودی و واقع گرایی تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض دارد.

واژگان کلیدی: سبک تحلیلی، سبک شهودی، سبک واقع گرایی، سبک هنجاری، مدیریت تعارض، مذاکره سازمانی.



مقدمه

تعارض جزء طبیعی و عادی زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. تعارض به معنی اختلاف منافع بین دو فرد یا گروه است و منابع ایجاد تعارض در سازمان بسیار گسترده اند (۷). در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض سازمانی^۱ را به عنوان یک نیروی ویرانگر مطرح می نمود، اما پیشرفت های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است (۴). به عبارتی دیگر، برخی مدیران در پی حذف تعارض در سازمان هستند و احساس می کنند که می توانند تعارض را از بین ببرند، در حالی که حذف تعارض نه تنها غیرممکن است و سازمان را دچار مشکلات خاص خود می کند، بلکه وجود تعارض برای می تواند به پیشرفت سازمان کمک کند. به همین جهت مدیران سازمانها باید در پی تعدیل و مدیریت تعارض در سازمان خود باشند. مطالعات انجام شده درباره مدیران سطح بالا نشان می دهد که یک مدیر به طور متوسط ۲۰ درصد از وقت خود را صرف مدیریت تعارض ها می کند. حتی، مدیریت تعارض مهمتر از مهارت های تصمیم گیری، رهبری و ارتباط است (۳). در سازمانهای آموزشی نیز تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد و مدیران این سازمانها برای ارائه برنامه های اثربخش در جهت تأمین سلامت جسمانی و روانی دانش آموزان و دستیابی به موفقیت ها و همچنین، استفاده حداکثر از نیروی کارشناسان خود باید اختلاف ها و تعارض ها را به گونه ای مؤثر و سودمند مدیریت کنند (۲).

پوتنام و پول^۲ (۱۹۸۷) تعارض را اختلاف میان افراد در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش ها می داند (۱۶). مدیریت تعارض دارای سه راهبرد اساسی عدم مقابله جویی، کنترلی و راه حل گرایی می باشد که استراتژی عدم مقابله از شیوه های اجتناب و سازش، استراتژی راه حل گرایی از شیوه های همکاری و مصالحه و استراتژی کنترلی از شیوه های رقابت یکسان تشکیل شده است (۸). متغیرهای متعددی با مدیریت تعارض در ارتباط هستند که می توان از ویژگی های شخصیتی (۲)، سلامت سازمانی (۴)، میزان استرس شغلی (۵)، عملکرد شغلی (۶) و غیره نام برد و یکی از این متغیرهای مهم سبک مذاکره^۳ می

^۱ - Organizational Conflict
^۲ - Putnam & Pool
^۳ - Negotiation Style



- 1 - Factual Style
- 2 - Intuitive Style
- 3 - Normative Style
- 4 - Analytical Style



همانگونه که قبلا گفته شد، حذف تعارض به طور کلی در هر سازمانی تقریبا غیرممکن است، با این حال می توان از روش های مختلف از جمله مذاکره این تعارض را تا حد مطلوب تعدیل کرد. مطالعات اندکی در داخل کشور در زمینه ارتباط و تاثیر استراتژی های مذاکره بر مدیریت تعارض انجام گرفته است، به عنوان مثال ترابی پور و همکاران (۱۳۸۹) با انجام تحقیقی میزان کاربرد سبک های مذاکره در میان این افراد به ترتیب ۳۰ درصد سبک واقع گرایی، ۲۴/۳ درصد سبک تحلیلی، ۱۷/۱ درصد ترکیبی، ۱۵/۷ درصد سبک هنجاری و ۱۲/۹ درصد سبک شهودی بوده است. همچنین، یافته ها نشان داد که بین استراتژی های مدیریت تعارض و سبک مذاکره افراد مورد مطالعه ارتباط معنی داری وجود ندارد (۱). همچنین، موغلی (۱۳۸۷) اظهار کرد که امروزه در محیط های کاری به افراد بیشتری، فرصت مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کارشان داده می شود، اهمیت مذاکره بیش از پیش روشن شده است (۹). هر چه افراد بیشتری در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند، احتمال عدم توافق ها نیز بیشتر خواهد شد و از آنجا که اداره مشارکتی سازمان ها به گونه روز افزونی افزایش می یابد، آشنایی مدیر با مفاهیم و فراگردهای اساسی مذاکره برای برخورد با اینگونه امور روزانه، اهمیت زیادی یافته است. علاوه بر این، نکویی مقدم و پیرمردادی برازجانی (۱۳۸۵) با بررسی تعارض سازمانی و راهبردهای تاثیرگذار بر آن از عدم اجتناب و جبهه گیری، مصالحه و چانه زنی، اعمال قدرت و زور، ایثار و گذشت، تغییر روابط انسانی، حل مساله و اصلاح امور، اصلاح گردش شغلی، بیان اهداف مهمتر و ایجاد دشمن مشترک، اعتماد و احترام متقابل و نرم و ملایم کردن نام می برد (۱۰). حیدری (۱۳۸۲) نیز در تحقیق خود گزارش کرد که بیشترین کاربست سبکهای مذاکره توسط مدیران مربوط به سبک واقع گرایی و کمترین مربوط به سبک مذاکره تحلیلی بوده است. همچنین، بیشترین میزان کاربست سبکهای مذاکره واقع گرایی، تحلیلی، هنجاری، شهودی در استراتژی راه حل گرایی بوده است (۲).

با وجود مطالعات کم انجام شده در زمینه ارتباط و تاثیر استراتژی های مذاکره بر مدیریت تعارض در داخل کشور، مطالعات نیز در این زمینه در سایر کشورها انجام گرفته است؛ به طوری که مدنی و همکاران (۲۰۱۴) با اشاره به تعارض بین پنج کشور ایران، روسیه، قزاقستان، آذربایجان و ترکمنستان بر سر منابع ارزشمند دریای خزر، سیستم حمایتی مذاکره دریای خزر^۱ را برای ترسیم مرزهای مطلوب برای

^۱ - Caspian Sea Negotiation Support System

همانگونه که در مطالعات پیشین مشاهده شد، مطالعه ای یافت نمی شود که ارتباط بین سبک های مذاکرات سازمانی با مدیریت تعارض در سازمان های آموزشی مورد مطالعه قرار داده باشد. همچنین، بیشتر مطالعات قبلی به بررسی ارتباط کلی بین راهبردهای مذاکره و مدیریت تعارض پرداخته اند و به صورت اختصاصی هر یک از راهبردهای مذاکره را مورد بررسی قرار نداده اند. به همین جهت تحقیق حاضر به بررسی تاثیر سبک های مذاکرات سازمانی (سبک واقع گرایی، شهودی، تحلیلی و هنجاری) بر مدیریت تعارض در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه خواهد پرداخت.

روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق از لحاظ راهبرد، توصیفی؛ از لحاظ روش اجرا، پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه است که تعداد آنها در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان کرمانشاه برابر ۱۸۴ است و نمونه آماری با استفاده از نمونه گیری کل شمار برابر ۸۴ در نظر گرفته شد. با این حال، تنها ۷۳ مورد از پرسش نامه ها پر و به محقق بازگردنده شد. ابزار مورد استفاده در این تحقیق شامل دو پرسش نامه سبک های مذاکرات سازمانی، خاکسار (۱۳۸۷) و پرسش نامه مدیریت تعارض، رابینز (۱۹۹۶) است

- Chambers and De Dreu



که روایی آنها در مطالعات مختلف مورد تایید قرار گرفته است (۳). در یک مطالعه راهنما نیز پایایی پرسش نامه سبک‌های مذاکرات سازمانی و پرسش نامه مدیریت تعارض با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰/۸۶ و ۰/۹۴ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی اسپیرمن و معادلات ساختاری) با کمک نرم افزار SPSS و PLS در سطح معناداری ۰/۰۵ $P \leq$ استفاده شد. از جمله مزیت‌های PLS نسبت به نرم افزار LISREL این است که در PLS مبتنی بر واریانس است و در جوامع با جمعیت کم و داده‌های غیرنرمال کارآمدتر است (۱۳). به همین دلیل این نرم افزار بر نرم افزار LISREL ترجیح داده شد.

• یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که میانگین سنی آزمودنی‌ها $M \pm SD = 36/13 \pm 7/65$ بود و ۶۹/۲ درصد از آزمودنی‌ها مرد و ۳۰/۸ درصد زن بودند. همچنین، ۳۳/۱ درصد از آنها مجرد و ۶۶/۹ درصد متأهل بودند. از مجموع آزمودنی‌ها، ۳/۸ درصد زیردبلم، ۱۳/۱ درصد دبلم، ۱۰ درصد کاردانی، ۶۲/۱ درصد کارشناسی و ۱۰ درصد کارشناسی ارشد بودند. علاوه بر این، ۲۰ درصد دارای رشته تربیت بدنی و ۸۰ درصد غیر تربیت بدنی بودند. همچنین، ۵۱/۵ درصد کمتر ۱۰ سال، ۲۶/۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۲/۳ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند.

جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. جدول ۱، نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد و همانگونه که مشاهده می‌شود داده‌های هر دو متغیر نرمال هستند.

متغیرها	فراوانی	نمره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سبک های مذاکره سازمانی	۷۳	۰/۸۴۴	۰/۴۷۴	داده ها نرمال نیست
مدیریت تعارض	۷۳	۰/۷۱۶	۰/۶۸۵	داده ها نرمال نیست

جدول ۲- ضریب همبستگی بین متغیرهای سبک‌های مذاکره سازمانی، مدیریت تعارض

سبک های مذاکره سازمانی				تغییر و مولفه های مدیریت تعارض
واقع گرای	شهودی	هنجاری	تحلیلی	
*** / ۳۶۵	*** / ۵۵۰	۰ / ۰۷۶	*** / ۳۰۸	کنترلی
*** / ۳۷۶	*** / ۳۹۵	۰ / ۰۴۲	*** / ۳۰۴	راه حل گرای
*** / ۵۸۷	*** / ۶۲۲	*** / ۳۱۹	*** / ۵۰۰	عدم مقابله جویی
*** / ۴۸۲	*** / ۵۴۸	۰ / ۱۷۳	*** / ۳۹۲	مدیریت تعارض

 $P \leq .05$ *



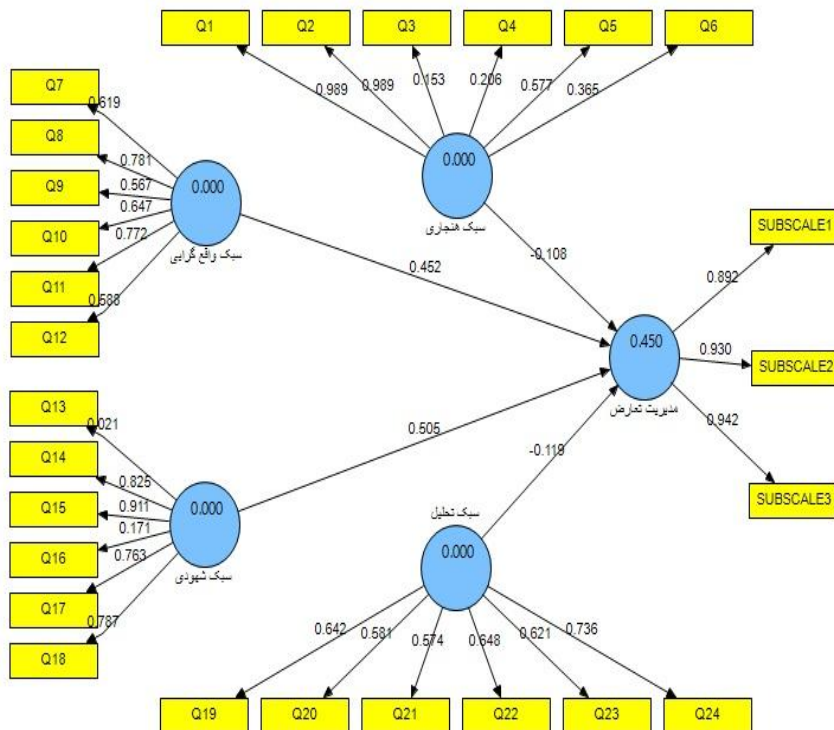
در جدول ۳ و نمودارهای ۱ و ۲ با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار PLS، ضریب اثر هر یک از متغیرها بر متغیر دیگر مورد بررسی قرار گرفته است. همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، سبک های تحلیلی و هنجاری تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض ندارند، با این حال، سبک شهودی ($t=5/600$, $value=0/505$, $r=0/452$) و واقع گرایی ($t-value=2/794$, $r=0/452$) تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض دارد.

جدول ۳- نتیجه آزمون فرضیه ها با استفاده از مقادیر ضریب اثر

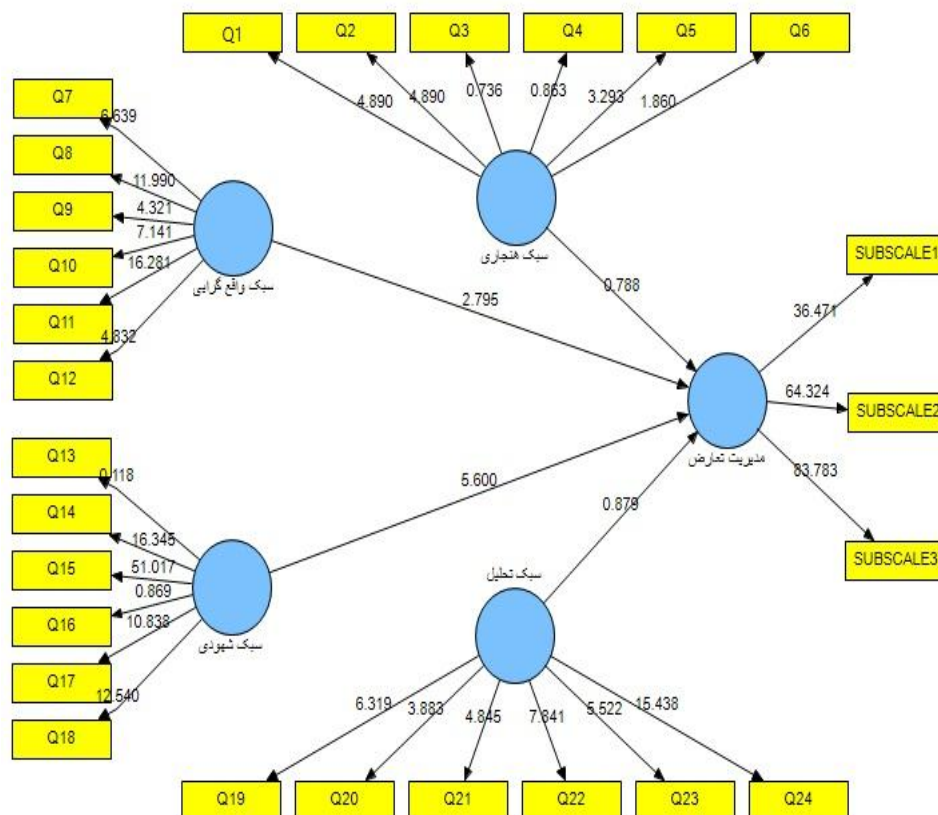
نتیجه	* t-value	انحراف استاندارد	میانگین	میزان اثر	
عدم تایید	0/879	0/135	-0/061	-0/119	سبک تحلیلی، مدیریت تعارض
عدم تایید	0/788	0/136	-0/058	-0/108	سبک هنجاری، مدیریت تعارض
تایید	5/600 *	0/090	0/479	0/505	سبک شهودی، مدیریت تعارض
تایید	2/794 *	0/161	0/391	0/452	سبک واقع گرایی، مدیریت تعارض



* ملاک تصمیم گیری $\pm 1/96$ است.



شکل ۱- مدل معادلات ساختاری تأثیر سبک های مذاکره سازمانی بر مدیریت تعارض در حالت استاندارد



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری تأثیر سبک های مذاکره سازمانی بر مدیریت تعارض در حالت معناداری

بحث و نتیجه گیری

همانگونه که در بخش های قبلی اشاره شد، یکی از راههای مدیریت تعارض، مذاکره است که سبک های مختلفی برای مذاکره وجود دارد. هر کدام از این سبک ها می توان در مورد مدیریت تعارض و در شرایط خاص خود مورد استفاده قرار گیرد، با این حال در این تحقیق به دنبال آن بودیم که کدام سبک ها در مورد کارکنان آموزش و پرورش استان کرمانشاه موثر است. یافته های تحقیق نشان داد که سبک شهودی تأثیر معناداری بر مدیریت تعارض دارد. این موضوع نشان می دهد که بیان عبارات به صورت

گرم و هیجان انگیز، تمرکز بر کل مسأله یا موقعیت، مبنا قرار دادن اصول و مبانی، طرح ریزی آینده، در یک زمان فشار آوردن و در زمان دیگر عقب نشینی کردن و موضوعات را به صورت دو به دو با یکدیگر طرح کردن در مدیریت تعارض تاثیر مثبت دارد. این مسئله شاید به این موضوع برگردد که بیشتر تعارضاتی که در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه وجود دارد، دارای دلایل غیرمنطقی باشد؛ به طوری که اگر عواطف و احساسات آنها با سخنرانی پرشور و هیجان انگیز تحت تاثیر قرار گیرد، ممکن است تعارضات آنها نیز تعدیل گردد. اگرچه این سبک مذاکره تنها منطبق بر برانگیختن عواطف و احساسات نیست و مبنا قرار دادن اصول و مبانی و همچنین برنامه ریزی آینده مطلوب جز موارد این سبک به شمار می رود، اما به نظر می رسد این سبک مذاکره نوعی هیجان و امیدواری را در کارکنان تقویت می کند که حاضر می شوند، تعارضات خود را در مقطع کنونی کنار بگذارند (حتی اگر به صورت منطقی آن را نپذیرفته باشند)، به امید فردای بهتر که در گرو کوتاه آمدن طرفین در مورد تعارض موجود است. از طرفی سبک واقع گرایی نیز تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض دارد. این موضوع نشان دهنده آن است که افراد پیرو این سبک می توانند در مدیریت تعارض موفق عمل کنند. افراد پیرو این سبک، واقعیات را به شکل بی طرف نشان می دهند، واقعیات را با تجربه ارتباط می دهند، عکس العمل آرام و متین دارند و برای پیدا کردن دلیل و مدرک و بیانات متکی بر دلیل و مدرک کنکاش می کنند. این موضوع با یافته های حیدری (۱۳۸۲) همسویی دارد؛ به طوری که در هر دو تحقیق از سبک واقع گرایی به عنوان یکی از سبک های مهم مذاکره در مدیریت تعارض نام برده شده است (۲). تحقیق اردیب و ایگب^۱ (۲۰۱۴) نیز نشان داده است که رابطه مثبت معنی داری بین مهارتهای مذاکره رهبری و حل تعارض در دانشگاه وجود دارد (۱۵). با این حال، نتایج این تحقیق با تحقیق ترابی پور و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی ندارد (۱)؛ به طوری که در تحقیق ترابی پور و همکاران (۱۳۸۹) گزارش شده است که بین مدیریت تعارض و سبک مذاکره ارتباطی وجود ندارد (۱). با این حال بخ نظر می رسد یکی از دلایل این عدم همسویی جامعه این دو تحقیق باشد، زیرا جامعه تحقیق ترابی پور و همکاران (۱۳۸۹) مدیران بخش های پرستاری بوده اند که هر کدام به عنوان مدیر دارای طرز فکر خاص خود هستند و نوعی خود برتر بینی در بین این دسته نسبت به کارکنان عادی وجود دارد (۱)؛ به طوری که این افراد کمتر تحت تاثیر گفته های دیگران قرار می گیرند و بیشتر بر اساس منطق شخصی عمل می کنند.

¹ - Oredein and Eigbe



همچنین، سبک‌های تحلیلی تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه ندارند. در ای سبک مذاکره افراد به دنبال دلیل هستند، نتایج را طرح و در موارد مذاکره به کار می‌برند، برای طرفداری یا مخالفت با موقعیت خود یا دیگران استدلال می‌کنند، هدایت می‌کنند، تفکیک و تجزیه و تحلیل می‌کنند، تقسیم می‌کنند، برای یافتن روابط علی و معلولی هر موقعیت را تحلیل می‌کنند، روابط قسمتها را شناسایی می‌کنند. به نظر می‌رسد افراد همیشه در قبال این سبک جبهه می‌گیرند و از آن به عنوان سفسطه چینی یاد می‌کنند. از طرفی افرادی که تحت وضعیت تعارض قرار دارند، دارای دغدغه‌های فکری خود هستند و به خوبی بر روی مسئله تمرکز ندارند و نمی‌توانند به تحلیل تعارض بپردازند و تاحدودی به صورت غیر معقول خود حق می‌دهند و حاضر نیستند از منافع خود کوتاه بیایند و به دنبال مذاکره برد و باخت هستند. این مسئله به خوبی در مطالعه یاد شده است؛ به طوری که چمبرز و دی درو (۲۰۱۳) عنوان کرده‌اند که افراد حدی از منافع طرف مقابل را در در تقابل با منافع خود می‌دانند و پیشنهاد می‌کنند که هنگام برآورد طرف مقابل، گروهها بر منافع و اولویت‌های خود تکیه کنند و از تمرکز بر منافع و اولویت‌های واقعی طرف مقابل پرهیز کنند (۱۱). علاوه براین، سبک‌های هنجاری نیز تاثیر معناداری بر مدیریت تعارض ندارند. افراد پیرو این سبک قضاوتی برخورد می‌کنند، واقعیات را مطابق مجموعه ارزشهای فردی تشخیص داده، ارزیابی، رد و تأیید می‌کنند، موافقت و مخالفت می‌کنند، از چیزهای اثبات شده استفاده می‌کنند، پیشنهاد چانه زنی می‌کنند، پیشنهاد پاداش و محرک‌ها می‌دهند، از احساسات و عواطف برای رسیدن به توافق استفاده می‌کنند.

در مجموع به نظر می‌رسد اگر مدیران یا کارکنان قصد دارند از مذاکره به عنوان راه حلی برای مدیریت تعارض استفاده نمایند، از ترکیب سبک مذاکره شهودی و واقع‌گرایی استفاده کنند؛ به طوری که با تاکید بر واقعیات امروز سازمان و استدلالات منطقی، مذاکرات خود را در قالب سخنرانی‌ها هیجان‌انگیز بیان نمایند تا بتوانند طرفین تعرض را تحت تاثیر قرار دهند و با برانگیختن عواطف و احساسات آنها در مقطع کنونی از عواقب منفی تعارض به دور بمانند. این موضوع در مورد اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه به خوبی می‌تواند اجرا گردد، به طوری که هدف این سازمان ارتقا آموزش استان و افتخارآفرینی در آوردگاههای ملی است.



منابع و مآخذ

۱. ترابی پور، امین؛ ابراهیمی دستگردی، بتول؛ حقیقی زاده، محمد حسین (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین راهبردهای راهبردهای مدیریت تعارض و سبک های مذاکره در مدیران پرستاری بیمارستان های منتخب شهر اهواز. فصلنامه علوم بهداشتی، سال دوم، شماره ۳، ص ۴۵-۵۶.
۲. حیدری، فرزانه (۱۳۸۲). بررسی میزان کاربست سبکهای مذاکره در استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۳. رابینز، استیفن پی؛ دی سنزو، دیوید ای (۱۳۹۲). مبانی مدیریت. ترجمه محمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی، بهروز ایراری ارشاد. تهران: موسسه تحقیقات فرهنگی، چاپ دهم.
۴. زارع، زهرا؛ کرامتی، محمدرضا (۱۳۸۴). رابطه بین استراتژی های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستانهای شهرستان شیروان. نشریه پژوهش های تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره ۳، ص ۸۱-۹۴.
۵. عاجلو، بهناز؛ قربانی، محمود؛ احمدی، مسیب (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ورامین- پیشوا. نشریه پژوهش های تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره ۷، ص ۷۹-۹۷.
۶. غفوریان، هما؛ فلامرزی، آمنه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان. فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی/ سازمانی. سال اول، شماره ۲، ص ۳۵-۴۹.
۷. فیاضی، مرجان (۱۳۸۲). مدیریت تعارض. نشریه تدبیر، شماره ۱۴۱، ص ۳۲-۳۵.
۸. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۱). روش های مذاکره برای حل مسائل سازمانی. تهران: انتشارات ترمه، چاپ هشتم، ص ۱۲۴-۱۵۰.



۹. موغلی، محمد جعفر (۱۳۸۷). فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی. نشریه تدبیر، شماره ۲۰۲، ص ۶۰-۵۴.

۱۰. نکویی مقدم، محمد؛ پیر مرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۵). تعارض سازمانی و استراتژی های آن. نشریه مدیریت فردا، شماره ۱۸، ص ۸۰-۶۷.

Chambers, J. R., DeDreu C. K.W. (۲۰۱۳). Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation. Journal of Experimental Social Psychology, ۵۱: ۱۵-۲۶.

Fisher, R. (۱۹۹۱). Negotiation power: getting and using influence. Cambridge program on negotiation Books, ۱۲۷-۱۴۰.

Haenlein, M. (۲۰۰۴). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. Undrestanding Statistics, ۳(۴): ۲۸۳-۲۹۷.

Madani, K., Rouhani, O. M., Mirchi, A, Gholizadeh, S. (۲۰۱۴). A negotiation support system for resolving an international trans-boundary natural resource conflict. Environmental Modelling & Software, ۵۱: ۲۴۰-۲۴۹.

Oredein, A. O., Eigbe, M. (۲۰۱۴). Leadership Negotiation Skill As Correlate Of University Conflict Resolution In Nigeria. Social and Behavioral Sciences, ۱۱۲: ۱۲۳۷-۱۲۴۴.

Putnam, I. I., & Pool, M. S. (۱۹۸۷). Conflict and Negotiation: Hand book of Organization Communication. NewBury Park, CA: sage publications.

15