

بررسی روابط سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض با عملکرد شغلی کارکنان

Relationship between Conflict Resolution Styles and Job Performance

Maryam Chorami

Islamic Azad University, Science and Research,
Isfahan Branch

Maryam.Chorami@Yahoo.ComEmail:

Hossein Shekarkan

Shahid Chamran University

Abdol Zahra Naami

Shahid Chamran University

Gohar Nazari

Shahid Chamran University

مریم چرامی

دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

اصفهان، گروه روان‌شناسی، اصفهان، ایران

دکتر حسین شکرکن

استاد دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روان-

شناسی، اهواز، ایران

دکتر عبدالزهرا نعیمی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران، دانشکده علوم تربیتی و

روان‌شناسی، اهواز، ایران

گوهر نظری

دانش آموخته کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه شهید

بهشتی، تهران، ایران

چکیده

هدف: در این پژوهش، روابط سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض شامل (رقابت، اجتناب، سازش، همکاری و گذشت) با عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. **روش:** نمونه تحقیق ۲۱۴ نفر از کارکنان شرکت نفت گچساران بودند که به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در این تحقیق از دو پرسشنامه سبک‌های حل تعارض پوترنم و ویلسون (۱۹۹۰) و عملکرد شغلی پاترسون جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. **نتایج:** نتایج نشان داد که از میان سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض، سبک‌های حل تعارض سازش و رقابت با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری داشتند. علاوه بر آن، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که بین سبک‌های حل تعارض و عملکرد شغلی همبستگی چندگانه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که سبک حل تعارض سازش، بیشترین نقش را در تبیین عملکرد شغلی داراست.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های حل تعارض، عملکرد شغلی

Abstract

Aim: The research purpose is to investigate the relationship between the five styles of conflict resolution (competition, avoidance, compromise, collaboration and accommodation) and personnel job performance. **Method:** Therefore, a sample of 214 individuals was randomly selected from among the employees of Gachsaran Oil Company. The research tools included *Putnam & Wilson Styles of Conflict Solution and Patterson Job Performance*. **Results:** Findings indicated that competition is significantly, positively correlated to job performance. In addition, the results of multiple regression analysis showed that there are multiple correlations between 5 styles of conflict resolution and job performance. Overall, compromise style was shown of having the highest percentage in accounting for the total variance of job performance.

Keywords: Styles of Conflict Resolution, Job Performance.

مقدمه

تعارض یکی از مباحث عمده رفتار سازمانی است، به نحوی که روز به روز گرایش بیشتری در توجه به این مسئله به چشم می‌خورد و اغلب کتب و منابع رفتار سازمانی فصل یا بخشی را به تعارض اختصاص داده و آن را بررسی نموده‌اند (رحیم^۱، ۱۹۹۸). «مدیریت تعارض» پنجمین موردی است که بین مدیران عالی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. تعارض موضوعی است که فکر انسان را بیش از هر چیز دیگر به جز خدا و عشق به خود مشغول کرده است (رابینز^۲، ۱۹۹۱). بین عملکرد شغلی و تعارضات افراد در سازمان، ارتباط وجود دارد و گاهی اوقات به دلایلی افراد متعامل با هم در سازمان دچار تعارض می‌شوند و این تعارضات می‌توانند بر عملکردشان اثر منفی بگذارند، می‌توان با بکارگیری شیوه‌ی سازنده حل تعارض اثرهای منفی و مخرب احتمالی را کاهش داد (بولتون^۳، ۱۹۷۲).

رحیم (۱۹۹۲) پیشنهاد کرده است که پنج سبک برای حل تعارض وجود دارد که از دو بعد اساسی ناشی می‌شوند: نگرانی برای خود و نگرانی برای دیگران. اگر نگرانی شخص در مورد خودش و دیگران زیاد باشد، این شخص با رفتاری یکپارچه به تعارض واکنش نشان می‌دهد، که می‌تواند برای هر دو طرف رضایت‌بخش باشد؛ اما اگر نگرانی در مورد خودش و در مورد دیگران کم باشد، آنگاه شخص از یک سبک رقابتی یا برتری‌جویانه استفاده می‌کند. باید بخاطر داشت که با توجه به موقعیت تعارض، شخص می‌تواند سبک‌های مختلفی را انتخاب کند (لاوسن^۴، ۲۰۰۲). افراد در تلاش برای مدیریت و رفع تعارض مرادده‌ای راه‌های مختلفی را بکار می‌برند (رحیم، ۲۰۰۰). پنج سبک و روش حل تعارض شامل اجتناب^۵، رقابت^۶، سازش^۷، گذشت^۸ و همکاری^۹ وجود دارد (فخیمی، ۱۳۸۱). تعارض می‌تواند فواید مهمی داشته باشد، بویژه زمانی که ماهرانه با آن برخورد شود. تعارض می‌تواند موجب صمیمیت شود، به رشد کودکان کمک کند، پیشرفت فنی را برانگیزد و به پدید آمدن و نو شدن سازمان‌های اجتماعی، مذهبی، سیاسی و بازرگانی کمک کند (بولتون، ۱۹۷۲). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی روابط ساده و چندگانه سبک‌های پنج-گانه حل تعارض شامل (سازش، گذشت، رقابت، اجتناب و همکاری) با عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. در تحقیقی که سیمونت و نیکودیم^{۱۰} (۱۹۸۸) در مورد شیوه‌های مؤثر و غیرمؤثر حل تعارض انجام دادند، نتایج بکارگیری پنج سبک رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب و مدارا این بود که اکثر پاسخ‌گویان یعنی ۵۸/۵ درصد از شیوه همکاری به عنوان مؤثرترین سبک حل تعارض یاد کردند، ولی ۲۴/۵ درصد از پاسخ‌گویان نیز شیوه رقابت را به عنوان شیوه مؤثرتری برای حل تعارض نام بردند.

طی تحقیقات بعدی معلوم شد که این افراد مدیران رده‌بالای سازمان بودند که با استفاده از اعمال قدرت و تحکم توانسته بودند نظرات خود را بر طرف‌های مقابل تحمیل کنند؛ ولی کسانی که معتقد به غیرمؤثر بودن سبک اعمال قدرت یا رقابت بودند، اغلب افرادی بودند که در تعارضات مغلوب شده بودند. کناری و اسپیتزبرگ^{۱۱} (۱۹۹۰) به منظور بررسی رابطه شایستگی‌های فردی و مدیریت تعارض مطالعه‌ای انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه مثبتی بین شایستگی فردی با شیوه‌های مبتنی بر جدایی انداختن

1. Rahim

2. Robbins

3. Bolton

4. Lawson

5. Avoidance

6. Competition

7. Compromise

8. Accommodation

9. Collaboration

10. Simonett & Nykodem

11. Connary & Spitsberg

(مصالحه) وجود دارد، ولی با اجتناب رابطه منفی می‌باشد. داووز و هالند^۱ (۱۹۸۹) طی تحقیقی که بر روی ۱۵۸ مدیر بخش دولتی و خصوصی و ۹۲۷ نفر از زیردستانشان پیرامون شیوه‌های مدیران برای مقابله با تعارض انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که از نظر هر دو گروه شیوه‌های «گشودگی» یا صراحت داشتن (مواجهه یا حل مسئله)، «جدایی انداختن» (مصالحه) و کنترل برای حل تعارض در بین مدیران بیشتر نمایان بودند.

ولکما و برگمن^۲ (۱۹۸۰) به منظور شناسایی واکنش‌های افراد سازمان به هنگام بروز تعارض تحقیقی انجام دادند. این دو محقق از ۲۶۳ نفر خواستند که توجه خود را بر یک موقعیت تعارض که در محل کار برایشان رخ داده، تمرکز کنند و به پرسشنامه‌ای که حاوی ۲۱ واکنش رفتاری-احساسی در مقابل تعارض بود، پاسخ دهند. تحلیل میانگین‌ها و همبستگی‌ها حاکی از آن بود که دسته‌ای از واکنش‌های احساسی-هیجانی کاملاً برجسته و غالب بودند و دسته دیگری از واکنش‌های مبتنی بر مواجهه و واکنش‌های مبتنی بر کناره‌جویی از موقعیت نیز قابل مشاهده بود ولی انواع دیگری نظیر اجتناب کوتاه‌مدت، قدرت و سیاست‌بازی کمتر نمایان بود. در پژوهشی که سخایی قلعه رودخانی (۷۶-۱۳۷۵) تحت عنوان بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های استان گیلان از نظر مدیران و مربیان این استان انجام داده است، سبک غالب مدیریت تعارض مدیران استان گیلان، همکاری و سایر سبک‌های مدیریت تعارض مدیران به ترتیب: مصالحه، رقابت، گذشت و اجتناب بوده است. اسماعیلی (۱۳۷۹) پژوهشی تحت عنوان بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران انجام داده است. نتایج حاکی از آن بود که گرایش مدیران در بکارگیری سبک رقابت بیشتر از سایر سبک‌ها بوده است. در تحقیقی که غفوریان و فلامرزی (۱۳۸۹) تحت عنوان بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.

روش‌شناسی

این پژوهش یک مطالعه توصیفی بوده و جامعه شامل کلیه کارکنان شرکت نفت گچساران بوده است. از جامعه ۱۰۴۴ نفری، تعداد ۲۱۴ نفر از کارکنان به تفکیک بخش‌ها بصورت روش تصادفی طبقه‌ای با توجه به نسبت افراد موجود در بخش‌های مختلف شرکت انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ۳۰ ماده‌ای سبک‌های حل تعارض پوتنم و ویلسون^۳ (۱۹۹۰) و پرسشنامه آزمون خودارزشیابی عملکرد شغلی دونالد پاترسون^۴ استفاده شده است.

نتایج

یافته‌های توصیفی این پژوهش شامل شاخص‌های آماری مانند میانگین، انحراف معیار، حداکثر و حداقل نمره و نیز تعداد آزمودنی‌های نمونه برای کلیه متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۱ ارائه شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در متغیر سبک حل تعارض رقابت میانگین و انحراف معیار کارکنان به ترتیب ۳۱/۲۰ و ۶/۸۰، در متغیر سبک حل تعارض همکاری ۲۷/۵۷ و ۵/۳۴، در متغیر سبک حل تعارض اجتناب ۲۶/۹۸ و ۵/۹۶، در متغیر سبک حل تعارض گذشت ۲۶/۳۲ و ۶/۷۳، در متغیر سبک حل تعارض سازش ۲۵/۲۸ و ۴/۲۱ و در متغیر عملکرد شغلی ۴۰/۶۷ و ۴/۰۳ می‌باشند.

۱. Davis & Halland

۲. Volkma & Bergman

۳. Putnam & Wilson

۴. Patterson

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره آزمودنی‌ها در متغیرهای تحقیق

متغیرها	شاخص‌های آماری		
	میانگین	انحراف معیار	حداقل حداکثر
سبک حل تعارض رقابت	۳۱/۲۰	۶/۸۰	۱۳ ۴۸
سبک حل تعارض همکاری	۲۷/۵۷	۵/۳۴	۱۱ ۴۰
سبک حل تعارض اجتناب	۲۶/۹۸	۵/۹۶	۷ ۳۹
سبک حل تعارض گذشت	۲۶/۳۲	۶/۷۳	۶ ۴۲
سبک حل تعارض سازش	۲۵/۲۸	۴/۲۱	۱۳ ۳۵
عملکرد شغلی	۴۰/۶۷	۴/۰۳	۲۳ ۴۹

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بین سبک حل تعارض رقابت با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد ($P = 0.47$ و $r = 0.13$). عبارت دیگر، افزایش سبک حل تعارض رقابت با افزایش عملکرد شغلی همراه شده است. بین سبک‌های حل تعارض همکاری، اجتناب و گذشت، با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود. بین سبک حل تعارض سازش با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P = 0.18$ و $r = 0.16$). افزایش سبک حل تعارض سازش با افزایش عملکرد شغلی کارکنان همراه شده است.

جدول ۲- ضرایب همبستگی ساده بین سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت و سازش) با عملکرد شغلی کارکنان

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی‌داری (p)
عملکرد شغلی	سبک حل تعارض رقابت	۰/۱۳	۰/۰۴۷
	سبک حل تعارض همکاری	۰/۰۱	۰/۹۷۰
	سبک حل تعارض اجتناب	-۰/۰۴	۰/۵۸۰
	سبک حل تعارض گذشت	۰/۰۱	۰/۹۱۹
	سبک حل تعارض سازش	۰/۱۶	۰/۰۱۸

طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش ورود مکرر (Enter)، مندرج در جدول ۳، ضریب همبستگی چندمتغیری برای ترکیب خطی سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض با عملکرد شغلی کارکنان برابر $MR = 0.22$ و $Rs = 0.05$ و $F = 2.22$ می‌باشد که در سطح $P < 0.05$ معنی‌دار است و با توجه به مقدار ضریب تعیین (Rs)، مشخص شده است که ۵ درصد واریانس عملکرد شغلی توسط این دسته از متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین می‌باشد.

همچنین، با توجه به قسمت (ب) جدول مذکور مشاهده می‌شود که از میان سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت و سازش) به عنوان متغیرهای پیش‌بین، سبک حل تعارض سازش پیش‌بین‌کننده عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد و سایر سبک‌های حل تعارض در پیش‌بینی نقشی ایفا نمی‌کنند.

جدول شماره ۳- ضرایب همبستگی چندگانه سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت و سازش) با عملکرد شغلی کارکنان با روش ورود (Enter) و مرحله‌ای (Stepwise)

مقدار ثابت (a)	ضرایب رگرسیون (β)					نسبت F احتمال p	ضریب تعیین RS	همبستگی چندگانه MR	شاخص آماری متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	آی	
	۵	۴	۳	۲	۱							
۳۶/۱۶					$\beta = 0.13$	$F = 3.99$ $p > 0.05$	۰/۰۱	۰/۱۳	۱- سبک حل تعارض رقابت			
					$b = 0.81$							
					$t = 1.99$							
					$p < 0.047$							
۳۸/۸۶					$\beta = -0.04$	$F = 2.21$ $p > 0.05$	۰/۰۲	۰/۱۴	۲- سبک حل تعارض همکاری			
					$b = -0.03$							
					$t = -0.66$							
					$p > 0.05$							
۳۹/۳۸					$\beta = -0.07$	$F = 1.74$ $p > 0.05$	۰/۰۲	۰/۱۵	۳- سبک حل تعارض اجتناب			
					$b = -0.04$							
					$t = -0.90$							
					$p > 0.05$							
۳۹/۳۴					$\beta = 0.06$	$F = 1.40$ $p > 0.05$	۰/۰۲	۰/۱۶	۴- سبک حل تعارض گذشت			
					$b = 0.03$							
					$t = 0.62$							
					$p > 0.05$							
۳۷/۰۴					$\beta = 0.17$	$F = 2.22$ $p < 0.05$	۰/۰۵	۰/۲۲	۵- سبک حل تعارض سازش			
					$b = 0.16$							
					$t = 2.32$							
					$p < 0.021$							
مقدار ثابت (a)	ضرایب رگرسیون (β)					نسبت F احتمال p	ضریب تعیین RS	همبستگی چندگانه MR	متغیرهای پیش‌بین			
	سبک حل تعارض سازش											
	۳۶/۷۷	$\beta = 0.15$					$F = 5.64$ $p < 0.018$	۰/۰۲	۰/۱۶	سبک حل تعارض سازش	عملکرد شغلی	روش مرحله‌ای
		$b = 0.16$										
$t = 2.37$												
$p < 0.018$												

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که بین سبک حل تعارض رقابت و سازش با عملکرد شغلی، رابطه مثبت معنی‌داری وجود داشت، ولی بین سبک‌های حل تعارض همکاری، اجتناب و گذشت رابطه معنی‌داری یافت نشد. یافته‌ها در خصوص رابطه سبک رقابت و سازش با یافته-

های سیمونت و نیکودیم^۱ (۱۹۸۸)، کناری و اسپیتزبرگ^۲ (۱۹۹۰)، داوز و هالند (۱۹۸۹)، همسو می‌باشد. همین‌طور یافته‌های مربوط به سبک‌های اجتناب، همکاری، و گذشت با یافته‌های کناری و اسپیتزبرگ (۱۹۹۰) همسو می‌باشد.

در خصوص تبیین یافته‌های این دسته از فرضیه‌ها می‌توان گفت: رقابت باعث می‌شود که اگر هر کدام از افراد معیار و مقیاسی را برای سنجش کار خود داشته باشند و این مقایسه‌هایی را که کارکنان با همکاران خود انجام می‌دهند، به عنوان یک عامل انگیزشی در نظر گرفت که باعث می‌شود شغل از حالت رکود درآید، نیز مثل استرس تا حدی باعث افزایش عملکرد می‌شود. «یک مواجهه مناسب با تعارض، نتایج مثبت و سازنده‌ای هم برای طرفین درگیر دارد و هم برای سازمان» (میتراف و انگناس، ۲۰۰۱، ترجمه تونوچیان، ۱۳۸۱). همین‌طور در تبیین یافته مربوط به سبک سازش می‌توان به این مطلب اشاره کرد که با توجه به اینکه هر کدام از طرفین خود را در از دست دادن منابعی سهم می‌داند، به عبارتی دیگر برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد، پذیرش پیشنهاد اولیه سهل‌تر است تا جستجوی گزینه‌هایی که برای هریک از طرفین قابل قبول باشد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴).

تحلیل یافته‌ها نشان داد که برخلاف انتظار بین سبک‌های حل تعارض همکاری و گذشت با عملکرد شغلی رابطه معنی‌داری وجود ندارد، در این خصوص می‌توان گفت که این سبک‌ها برای مسائل پیچیده که با سوءبرداشت همراه است، مناسب می‌باشد ولی برای تعارض‌هایی که ریشه در نظام ارزشی طرفین دارد، مناسب نیست (هل‌ریگل^۳ و همکاران، ۱۹۸۸). همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش مشاهده شده که سبک پنج‌گانه حل تعارض با عملکرد شغلی همبستگی چندگانه دارند، با توجه به ضریب تعیین (R_s) مشخص شد که ۵ درصد از واریانس عملکرد شغلی توسط متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین می‌باشد و همچنین با توجه به محاسبه‌های رگرسیون چندگانه با استفاده از روش مرحله‌ای مشخص شد که از میان سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت و سازش) بعنوان متغیرهای پیش‌بین، سبک حل تعارض سازش و رقابت بهترین پیش‌بین عملکرد شغلی بودند. یافته‌های موجود را می‌توان این‌گونه تبیین کرد: در سبک سازش با تشویق افراد متخصص به پذیرش راه‌حل میانه، روی اختلاف آنها سرپوش گذاشته می‌شود (امیرکبیری، ۱۳۷۴).

عمومی‌ترین شیوه‌ای که برای حل تعارض در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، سازش است. این موضوع از آن جهت مهم است که راهبردهای افراطی مثل رقابت، گذشت، اجتناب و همکاری کمتر در شکل خاص و کامل خود به چشم می‌خورند، چراکه در هر موقعیت تعارضی، جهت‌گیری فرد یا گروه به سمت سازش یا در جهت رقابت، گذشت و همکاری متمایل می‌شوند، یا در جهت اجتناب. در عین حال این جهت‌گیری‌های انحرافی، هریک راهبردهایی افراطی هستند که در حول سازش قرار گرفته‌اند (میرکمالی، ۱۳۷۱).

شایان ذکر است که برخلاف سبک‌های گذشت و اجتناب، که ویژگی مشترک آنها نشان دادن واکنش‌های انفعالی است، سبک‌های حل تعارض سازش، رقابت و همکاری مستلزم استفاده از قدرت و صرف انرژی و مبادرت به رفتارهای فعالانه می‌باشند (ولکما و برگمن، ۱۹۸۹). بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که کارکنان مورد مطالعه تمایل کمتری به واکنش‌های انفعالی و تمایل بیشتری به واکنش‌های فعال و انجام برخوردهای فعالانه دارند و نتایج تحقیقات ولکما و برگمن (۱۹۸۹) نیز مؤید این مطلب است.

^۱ . Simonett & Nykodem

^۲ . Cannary & Spitsbery

^۳ . Hellriegel

منابع

- اسماعیلی، ف. (۱۳۷۹). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- امیرکبیری، ع. ر. (۱۳۷۴). سازمان و مدیریت نظام‌گرایانه و اقتصادی، تهران: نشر هور.
- سختابی قلعه‌رودخانی، ا. (۱۳۷۵). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های گیلان از نظر مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- غفوریان، ه. و فلامرزی، آ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (۲۱).
- فخیمی، ف. (۱۳۸۱). فشار عصبی و تعارض در سازمان و راه‌های مقابله با آنها. تهران: نشر هوای تازه، چاپ اول.
- میتراف، ا. ی. و انگناس، گ. (۲۰۰۱). مدیریت بحران پیش از روی‌دادن، مترجم، محمود توتونچیان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.
- میرکمالی، س. م. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۹، ۴۸-۵۸.
- Bolton, N. (1972). *The psychology of thinking*, London: Methuen.
- Connary, Daniell & Spitsberg. (1990). A model of perceived competence of conflict strategies, *Psychology Abstracts*, 4.
- Davis, W., & Holland, C. (1989). The structure of conflict behavior of managers. *Human Relations*, 42(8).
- Hellriegel, D., Johnw, S. J. & Woodman, R. W. (1988). *Organizational behavior*, 7th Edition, New York: West publishing Co.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*, 7th Edition, New York: Irwin/ McGraw-Hill.
- Lawson, B. (2002). *Organizational psychology*.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organization*, 2nd Edition. New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (1998). Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision, evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*.
- Rahim, M. A. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *International Journal of Conflict Management*, 12(3).
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior*. 5th Edition, Sandigo State University.
- Simonett & Nykodem. (1988). Interpersonal conflict Resolution. *Journal of Personnel*.
- Volkma, Roger, & Bergman. (1980). Interpersonal conflict at work. *Human Relation*, 42(9).