

ISSN (Online): 2783-4255

## Research Paper

# Investigating the Relationship between School Principals' Conflict Management Styles and Perceived Organizational Ethics and Justice (Case Study: Secondary School Teachers in Isfahan city)

Farzad Pourghadiri<sup>1</sup>, Farhad Shafiepour Motlagh<sup>2\*</sup>

1- Graduate of Educational Management, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Mahallat Branch, Mahallat, Iran.

2- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Mahallat Branch, Islamic Azad University, Mahallat, Iran.

Received: 2021/06/19

Accepted: 2021/12/30

PP:57-68

Use your device to scan and read the article online

DOI:

10.30495/ee.2022.1956903.1089

### Keywords:

Conflict management style, professional ethics, organizational justice, sense of organizational belonging.

### Abstract

**Introduction:** Perceived organizational ethics and justice of teachers is always dependent on the use of conflict management styles by principals. The aim of this study was to determine the relationship between school principals' conflict management styles and perceived organizational ethics and justice.

**research methodology:** A descriptive-correlational research method was used to study the variables. The statistical population consisted of all secondary school teachers in Isfahan city with 3537 people in the academic year 2017-2018. The sampling method was multi-stage cluster sampling based on the Cochran's sample size formula and 347 people were randomly selected for the study. The research tool consisted of four categories of questionnaires: Conflict Management Styles Questionnaire (Robbins, 2010), Niehoff and Moorman Organizational Justice Questionnaire (2003), School Principals Ethics Questionnaire (Haj Khazime, 2016) and Standard Organizational Belonging Questionnaire (Andre, 2010). Two levels of descriptive statistics (frequency, percentage, mean) and inferential statistics (Kalmogorov-Smirnov tests, Pearson correlation, stepwise multiple regression and structural equation modeling) were used to analyze the data.

**Findings:** The results showed that there is a significant relationship between conflict management styles in five dimensions (dominance or competition, collaboration, avoidance, tolerance, compromise) with professional ethics and perceived organizational justice at the level of  $P < 0.05$ . Sense of organizational belonging mediates the relationship between five-dimensional conflict management styles with perceived professional ethics and organizational justice at the  $P < 0.05$  level. The proposed experimental model has a suitable fit.

**Conclusion:** it can be concluded that in order to improve organizational ethics and justice perceived by teachers, principals should use the conflict management style of cooperation and compromise and should avoid resisting or confronting teachers' opinions.

---

**Corresponding Author:** Farhad Shafiepour Motlagh

**Address:** Associate Professor of Educational administration, Mahallat Branch, Islamic Azad University, Mahallat, Iran

**Email:** shafiepour@iaumahallat.ac.ir

## مقاله پژوهشی

## بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس با اخلاق و عدالت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: دبیران دوره دوم متوسطه شهر اصفهان)

فرزاد پورقدیری<sup>1</sup>، فرهاد شفیع پور مطلق<sup>2\*</sup>

1- دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

2- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** اخلاق و عدالت سازمانی ادراک‌شده معلمان همواره وابسته به بهره‌گیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران است. هدف تحقیق حاضر، تعیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس با اخلاق و عدالت سازمانی ادراک‌شده بوده است.

**روش‌شناسی پژوهش:** برای مطالعه متغیرهای مورد نظر از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شد. جامعه آماری را کلیه معلمان دوره دوم متوسطه شهر اصفهان به تعداد 3537 نفر در سال تحصیلی 1396-97 تشکیل دادند. شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای بوده که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران و به‌طور تصادفی تعداد 347 نفر برای تحقیق انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل چهار دسته پرسشنامه بود: پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (رابینز، 1389)، پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (2003)، پرسشنامه اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس (حاج خزیمه، 1395) و پرسشنامه استاندارد تعلق سازمانی (آندرا، 2010). برای تحلیل داده‌ها از دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و آمار استنباطی (کولموگروف-اسمیرنوف، همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و مدل معادله ساختاری) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد، بین سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی ادراک‌شده در سطح  $P < 0/05$  رابطه معناداری وجود دارد. احساس تعلق سازمانی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه را با اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی ادراک‌شده در سطح  $P < 0/05$  واسطه‌گری می‌کند. مدل تجربی پیشنهادی از برازش مناسب برخوردار است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** می‌توان نتیجه گرفت که برای بهبود اخلاق و عدالت سازمانی ادراک‌شده توسط معلمان، مدیران باید از سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی و مصالحه استفاده کنند و از مقاومت و یا مقابله با نظرات معلمان دوری نمایند.

تاریخ دریافت: 1400/02/29

تاریخ پذیرش: 1400/10/09

شماره صفحات: 57-68

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

DOI:

10.30495/ee.2022.1956903.1089

واژه‌های کلیدی:

سبک مدیریت تعارض، اخلاق حرفه‌ای، عدالت سازمانی، احساس تعلق سازمانی.

\* نویسنده مسئول: فرهاد شفیع پور مطلق

نشانی: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

پست الکترونیکی: shafiepour@iaumahallat.ac.ir

## مقدمه

گرچه پژوهشگران متعددی درخصوص سبک مدیریت تعارض به مطالعه پرداخته‌اند ولی این در حالی است که بیشتر آنها به رابطه سبک مدیریت تعارض با متغیرهایی از قبیل جو سازمانی و ارتباطات سازمانی اقدام کرده‌اند (Sarhadi Moradi, 2016)، برخی از این پژوهشگران صرفاً در خصوص سبک مدیریت تعارض مدیران مطالعه داشته‌اند، بدون این که رابطه آن را با عدالت سازمانی ادراک شده مطالعه نمایند (Baharestan, 2004)، برخی دیگر از آنها عدالت سازمانی را به عنوان متغیر پیش‌بینی و متغیر عدالت سازمانی را به عنوان متغیر پس‌بینی مورد بررسی قرار داده‌اند (Boroumand, Kosar neshan & Gholami, 2010) و این در حالی است که پژوهش حاضر اولاً سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس را به عنوان متغیر پیش‌بینی و عدالت سازمانی ادراک شده را به عنوان متغیر پس‌بینی مطالعه کرده است و ثانیاً تأثیر سبک مدیریت تعارض علاوه بر عدالت سازمانی ادراک شده بر اخلاق حرفه‌ای ادراک شده معلمان (مؤلفه‌هایی نظیر صداقت، وفاداری، احترام، کرامت انسانی، مسئولیت‌پذیری و قانون‌پذیری) مطالعه و بررسی شده است و البته در این میان تعلق سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه‌گر انتخاب شده است که میزان اثر مستقیم و اثر غیر مستقیم رابطه سبک مدیریت تعارض مدیران بر دو متغیر پس‌بینی (عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای ادراک شده) مشخص شده‌اند.

ویژگی‌های مدیران مدارس مبتنی بر ملاحظات اخلاقی و عدالت سازمانی همواره مورد توجه کارکنان بوده است. این توجه بیشتر زمانی بوده است که مدیران آنها در موقعیت‌ها و شرایطی قرار می‌گیرند که دچار حدی از تعارض می‌شوند. بدین معنا که در تصمیم‌گیری برای اجرای قوانین و مقررات از یکسو و در نظر گرفتن منافع کارکنان از سوی دیگر به حدی از چالش می‌رسند، این که به نفع سازمان باشند یا به نفع کارکنان کار کنند. البته تعارض عموماً در زندگی انسان اجتناب‌ناپذیر است و در سازمان‌ها نیز به یک پدیده مرسوم و متداول تبدیل شده است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارض در سازمان‌ها را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ از این رو مدیریت مناسب تعارضات در سازمان‌ها برای همه کارکنان امری ضروری به شمار می‌رود. تعارض را فرآیندی اطلاق کرده‌اند که یک طرف (شخص یا گروه) احساس می‌کند منافعی با طرف مقابل در تضاد است (Dargahi & Moghadam, 2007). در برخی موارد روابط مدیران با کارکنان در خصوص موضوعات سازمانی به تعارض‌های احتمالی می‌انجامد (Jolikhani niaraki, 2008).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران سازمان‌ها یک چهارم وقت خود را صرف برخورد با تعارض می‌کنند و مدیران مدارس تقریباً نصف وقت خود را به این امر می‌پردازند (Ghorbani, 2001).

تعارض هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه بوده که منشأ آن کمبود منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت است. البته وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد (Rezaeian, 2008). تعارض در سازمان هرگز از بین نمی‌رود و البته تا حدی سازنده است ولی اگر از حدی بیشتر شود که نگرانی در سازمان به‌وجود آورد، اثر مخرب و ناخوشایندی دارد (Bromand, et al, 2010). سبک مدیریت تعارض مشتمل بر پنج بُعد حل مسأله مشارکتی، رقابت‌جویی (تحکم)، اجتناب، انعطاف‌پذیری (مدارا) و مصالحه (توافق) است (Robbins, 2003).

تعارض مادامی در سازمان تشدید می‌شود که کارکنان وجود بی‌عدالتی را احساس نمایند (Tatum & Eberlin, 2008). مدیرانی که برای برخورد با مسأله احساس بی‌عدالتی از راه حل‌های موقت استفاده می‌کنند، با مشکلات جدی مواجه می‌شوند (Rezaeian, 2005). تعارض به دلیل وجود تفاوت اهداف، انتظارات، نیازها، ترجیحات، ارزش‌ها و باورهای افراد است (Elbers & Haan, 2014).

سبک مدیریت تعارض بر ادراک عدالت سازمانی توسط معلمان اثر گذار است. عدالت سازمانی اشاره به وجود تعاملات و رفتارها و شیوه عملکرد مبتنی بر انصاف، برخورد بدون جانبداری، راهنمایی متناسب با توانایی دانشجویان، رعایت عدالت در ارزیابی و ارایه امتیازها دارد که می‌تواند باعث انتقال حس ارزشمندی بین دانشجویان و به دنبال آن ایجاد رفتارهای مدنی تحصیلی مطلوب گردد (Marzoghi & et al, 2013). عدالت آموزشی به معنای فراهم کردن امکانات و تسهیلات و فرصت‌های آموزشی برابر در نظام آموزشی است (Shafiepour Motlagh, 2016). (Tatum & Walker, 2003) عدالت را شامل سه حیطه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی می‌دانند. به نظر می‌رسد که سبک مدیریت تعارض انتخابی مدیران مدارس بر ادراک اخلاق آنها نزد معلمان تأثیر گذار است. منظور از اخلاق عبارت است از تقوا و صفات نیک و پسندیده اسلامی-انسانی که مدیران و مسئولان آموزشی در نظام آموزشی برخوردار می‌باشند (Deilami & Azabayejani, 2016). رفتار و اخلاق مدیران، نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چنان که آنها را نسبت به سازمان خود علاقه‌مند و یا بدبین می‌کند (Arian & Mehrabi, 2016). بنابه مطالعات (Koppel., Akiva., Alshech, E., & Bar, 2009; Bidwell, & Ryan, 2006) تعلق سازمانی، نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض اجتناب و تسلط/رقابت با عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای دارد. مسأله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس با اخلاق و عدالت سازمانی ادراک شده توسط معلمان چگونه است؟

## چارچوب نظری تحقیق

تعارض، فرایندی است که در آن فرد در می‌یابد شخص دیگری به طور منفی روی مطلوبی که او تعقیب می‌کند، تأثیر گذاشته است (Hellrige, Solcum, Woodman, 1999). (Tomas, 1975) براساس دو بُعد همکاری یا تشریک مساعی و ابراز وجود کردن، پنج شیوه یا سبک برای حل مسأله تعارض ارائه کرده است که عبارتند از: 1. سبک مدیریت تعارض تسلط یا رقابت؛ در این سبک یک طرف سعی می‌کند تا تنها بر خواسته‌های خودش متمرکز شود و کمتر به منافع و خواسته‌های طرف دیگر توجه کند. این سبک ملموس‌ترین سبک تعارض است. پافشاری بر خواسته‌های خود به بهای نادیده گرفتن منافع طرف مقابل، یک استراتژی برد و باخت است. مدیری که در یک تعامل اجتماعی سعی می‌کند ظاهر حق به جانب گرفته به خواسته‌های خویش برسد، از چنین سبکی استفاده کرده است. 2. سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی؛ اگر یک طرف سعی کند علاوه بر خودش طرف مقابل نیز به حداکثر خواسته‌هایش دست یابد از سبک همکاری استفاده کرده است. بی‌شک مناسب‌ترین سبک مدیریت تعارض، سبک همکاری است. این سبک مبتنی بر استراتژی برد-برد طرفین درگیر در تعارض است. به عبارتی دیگر با استفاده از این سبک، خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌گردد. انتخاب این سبک به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل‌هایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود. 3. سبک مدیریت تعارض اجتناب؛ این سبک زمانی اتفاق می‌افتد که شخص سعی می‌کند از پدیده تعارض دوری کند. در این وضعیت فرد نه شهادت رسیدن به خواسته‌های خود را دارد و نه برای رسیدن طرف مقابل با او همکاری می‌کند. این سبک تعارض مبتنی بر استراتژی باخت-باخت است. 4. سبک مدیریت تعارض مدارا؛ در این سبک یک طرف برای تداوم روابط سعی می‌کند تا با گذاشتن پا روی خواسته‌های خویش، طرف دیگر به خواسته‌هایش دست یابد. در این سبک نیز استراتژی برد و باخت حاکم است. به عبارتی افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند، از علایق و خواسته‌های خود می‌گذرند و به دیگران اجازه می‌دهند به خواسته‌هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهم‌تر است. 5. سبک مدیریت تعارض مصالحه؛ اگر یک طرف از دست‌یابی به چیزی که برای طرف مقابل ارزشمند است، صرف نظر نماید، سبک مصالحه به کار گرفته شده است. در این سبک

هیچ کدام از طرفین به طور کامل به خواسته‌های خود نمی‌رسند. به عبارتی دیگر افراد زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد (Fayazi, 2009).

شواهد ذیل بیانگر آنند که سبک مدیریت تعارض با عدالت سازمانی مدیران مدارس در رابطه است.

نتایج تحقیق (Bromand, etal, 2010) تحت عنوان "رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض" نشان داد، مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت دارند بیشتر از سبک حل تعارض مشارکت استفاده می‌کنند. مطالعات (2013, Fatahi : Saki etal, 2015: Kirsten etal, 2014 sarnad & Soltani Fesghendis) نشان داد، سبک مدیریت تعارض توان پیش بینی عدالت سازمانی مدیران مدارس را دارد. نتایج تحقیق (Mohamadi, 2013) نشان داد، مؤلفه‌های تعارض فردی و عدالت سازمانی به‌طور همزمان روی هم رفته رضایت شغلی را تبیین می‌نمایند. (Asyraf, etal, 2018 Mohd Kassim) نشان داد، عدالت توزیعی رابطه معناداری با سبک مدیریت تعارض از نوع سازش دارد. نتایج تحقیق (افضلور، ماگنر، ناسی، شاپیرو و دبیرا، 2000؛ تاتیوم و ابرلین، 2006؛ تیلور<sup>3</sup> و همکاران (2013) نشان داد، سبک مدیریت تعارض، پیش بینی کننده عدالت رویه‌ای است.

سبک‌های مدیریت تعارض با اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس در رابطه است. ادراک عدالت در سازمان‌های آموزشی برای کلیه افرادی که درگیر مسایل آموزشی و یادگیری هستند از طریق فراهم سازی مکانیزم‌هایی که تأمین کننده نیازهای فردی و سازمانی آنهاست، فراهم می‌شود (فرمن و شیلدز<sup>4</sup>، 2003).

نتایج تحقیق (Nikpaye & etal, 2016)؛ (2000, Ahmadi, Naveh Ebrahim & Darwish)؛ (Abdolrahim, 2014) نشان داد، رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و مدیریت تعارض مدیران مدارس معنادار است.

سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس با تعلق سازمانی معلمان در رابطه است.

نتایج تحقیق (Zabani shad & etal, 2017) حاکی از آن بوده است که توجه به اخلاق حرفه‌ای و ارتقای آن در بین کارکنان سازمان، باعث تعلق شغلی و درگیر شدن آنان با شغل‌شان و نیز تلاش افزایش دهنده آنان می‌شود. نتایج تحقیق کرم دخت (Kram bakht, 2011) تحت عنوان بررسی رابطه بین

<sup>3</sup> .Tyler

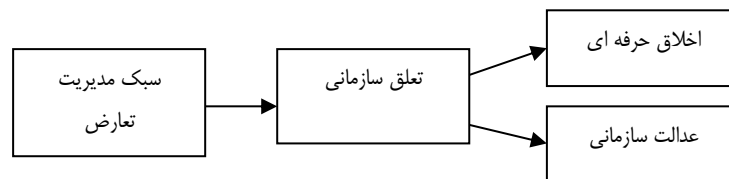
<sup>4</sup> . Furman & Shields

<sup>1</sup> . Afzalur, Magner., Nace, Shapiro, Debra

<sup>2</sup> . Tatum & Eberlin

یا خط مشی یا مدل مشابهی را نمی‌توان برای به‌دست آوردن سبک تعارض مدیران مدارس فراهم آورد. بر اساس مطالعات یاد شده، مدل مفهومی مستخرجه به شکل ذیل است:

اخلاق سازمانی مدیران و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج تحقیق (Dogan, 2016) نشان داد، بنا به دلایل مختلف تعارض در مدرسه اتفاق می‌افتد و هیچ وجه مشترک



شکل 1- مدل مفهومی تحقیق در رابطه سبک مدیریت تعارض و اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی با واسطه‌گری تعلق سازمانی

### فرضیه‌های تحقیق

1. سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با عدالت سازمانی ادراک شده رابطه مستقیم دارد.
2. سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با اخلاق حرفه‌ای ادراک شده رابطه مستقیم دارد.
3. احساس تعلق سازمانی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه را با اخلاق و عدالت سازمانی ادراک شده، واسطه‌گری می‌کند.

### روش تحقیق

روش تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر اساس شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق حاضر راکلیه دبیران دوره دوم متوسطه شهر اصفهان به تعداد 3537 نفر در سال تحصیلی 97-1396 تشکیل داد. شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای بوده که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران و به‌طور تصادفی تعداد 347 نفر برای تحقیق انتخاب شدند.

$$n = \frac{1.96^2 \times 3537 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times (3537 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} = 346.61 \cong 347$$

پرسشنامه شامل پنج دسته بوده اند:

1. پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (Stephen Robbins, 2003): این پرسشنامه شامل پنج بُعد سبک مدیریت تعارض رقابتی، اجتنابی، سازش، همکاری، توافق بوده است. در این ابزار، پاسخ دهندگان به 30 سؤال در مورد عکس العمل آن‌ها در موقعیت تعارض بر اساس طیف لیکرت (1: هرگز، 2: به ندرت، 3: بعضی اوقات، 4: اغلب، 5: همیشه) پاسخ می‌دهند (Pirzad & Alavi, 2010).
2. پرسشنامه عدالت سازمانی: برای سنجش آن از پرسشنامه عدالت سازمانی (Shafiepour Motlagh, 2016) استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بُعد عدالت (توزیعی، رویه‌ای،

مراوده‌ای، اطلاعاتی) و 21 گویه بوده است. برای تأمین روایی آن از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد.

3. پرسشنامه محقق ساخته اخلاق آموزشی: این پرسشنامه شامل 15 گویه و 3 بُعد (ادراکی، انسانی، فنی) است. مقیاس پرسشنامه، پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) بوده است.
4. پرسشنامه استاندارد تعلق سازمانی آندرا (Andrea, 2010): این پرسشنامه دارای 9 سؤال است که بر حسب مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تنظیم شده است. روایی صوری پرسشنامه تعلق سازمانی توسط شافلی و همکاران (2007) مورد تأیید قرار گرفته و پایایی به روش آلفای کرونباخ 0/90 گزارش شد.

پرسشنامه شامل پنج دسته بوده اند:

1. پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (Stephen Robbins, 2003): این پرسشنامه شامل پنج بُعد سبک مدیریت تعارض رقابتی، اجتنابی، سازش، همکاری، توافق بوده است. در این ابزار، پاسخ دهندگان به 30 سؤال در مورد عکس العمل آن‌ها در موقعیت تعارض بر اساس طیف لیکرت (1: هرگز، 2: به ندرت، 3: بعضی اوقات، 4: اغلب، 5: همیشه) پاسخ می‌دهند (Pirzad & Alavi, 2010).
2. پرسشنامه عدالت سازمانی: برای سنجش آن از پرسشنامه عدالت سازمانی (Shafiepour Motlagh, 2016) استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بُعد عدالت (توزیعی، رویه‌ای،

جدول 1- ضرایب اعتبار پرسشنامه های مورد استفاده در تحقیق

شماره	پرسشنامه های پژوهش	تعداد گویه	ضریب اعتبار
1	پرسشنامه سبک مدیریت تعارض (استیفن رابینز، 2003)	30	0/93
2	پرسشنامه اخلاق حرفه ای (حاج خزیمه، 1395)	30	0/94
3	پرسشنامه تعلق سازمانی (آندرا، 2010)	9	0/92
	پرسشنامه عدالت سازمانی (شقیع پور مطلق، 2016)	20	0/95

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و آمار استنباطی (آزمون‌های همبستگی پیرسون، مدل معادله ساختاری) استفاده شده است.

جدول 2- آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد مطالعه

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
عدالت سازمانی	0/256	0/05	نرمال است
اخلاق حرفه ای	0/162	0/05	نرمال است
احساس تعلق سازمانی	0/184	0/05	نرمال است
سبک مدیریت تعارض	0/227	0/05	نرمال است

### یافته های تحقیق

#### فرضیه اول تحقیق

سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با عدالت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری دارد.

نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها، نشان داد که مقدار سطح معنی داری همه متغیرها بزرگتر از مقدار خطا (0/05) است، لذا نتیجه می‌گیریم که ابعاد متغیرهای مورد مطالعه از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

جدول 3- ضرایب همبستگی سبک های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با عدالت سازمانی ادراک شده

سبک های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه	میانگین	انحراف معیار	عدالت آموزشی	ضریب همبستگی	سطح معناداری
تسلط	3/49	0/245	-0/738		0/000
تشریک مساعی	3/76	0/116	0/522		0/000
اجتناب	3/37	0/185	-0/639		0/000
مدارا	3/64	0/104	0/526		0/000
مصالحه	3/81	0/357	0/732		0/000

منفی ( $r = -0/639$  و  $P < 0/01$ ) وجود دارد. این در حالی است که بین سبک های مدیریت تعارض از نوع تشریک مساعی، مصالحه و مدارا با عدالت سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

بر اساس یافته های جدول (3) بین سبک های مدیریت تعارض تسلط / رقابت با عدالت سازمانی همبستگی منفی ( $r = -0/738$  و  $P < 0/01$ ) وجود دارد. نیز بین سبک های مدیریت تعارض اجتناب با عدالت سازمانی همبستگی



جدول 4 - ضرایب همبستگی سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه (تسلط یا رقابت، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) با اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده

اخلاق آموزشی ادراک‌شده		انحراف معیار	میانگین	سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه
سطح معناداری	ضریب همبستگی			
0/000	-0/683	0/193	3/42	تسلط
0/000	0/547	0/285	3/64	تشریک مساعی
0/000	-0/623	0/183	3/52	اجتناب
0/000	0/674	0/275	3/78	مدارا
0/000	0/518	0/162	3/89	مصالحه

منفی ( $P < 0/01$  و  $r = -0/674$ ) وجود دارد. این در حالی است که بین سبک‌های مدیریت تعارض از نوع تشریک مساعی، مصالحه و مدارا با اخلاق حرفه‌ای همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

بر اساس یافته‌های جدول (3) بین سبک‌های مدیریت تعارض تسلط/ رقابت با اخلاق حرفه‌ای همبستگی منفی ( $P < 0/01$  و  $r = -0/683$ ) وجود دارد. نیز بین سبک‌های مدیریت تعارض اجتناب با اخلاق حرفه‌ای همبستگی

جدول 5- روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری

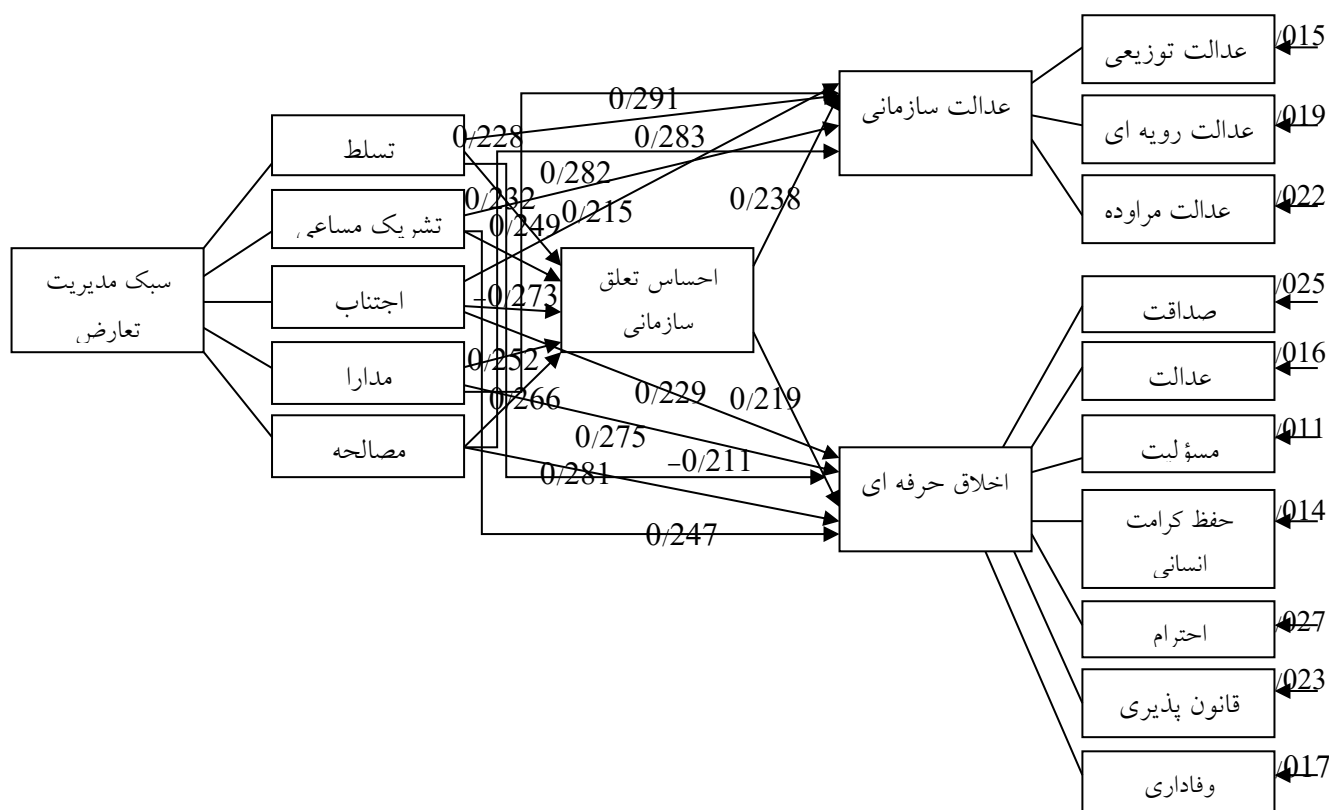
نتیجه	t	خطا	ضریب تأثیر	روابط بین متغیرها
+	31/56	0/078	0/238	احساس تعلق سازمانی ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	20/13	0/126	0/219	احساس تعلق سازمانی ← اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده
+	27/59	0/137	-0/228	سبک تسلط ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	33/18	0/083	0/283	تشریک مساعی ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	15/27	0/091	-0/215	اجتناب ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	39/29	0/064	0/282	مدارا ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	22/46	0/102	0/291	مصالحه ← عدالت سازمانی ادراک‌شده
+	35/19	0/165	0/211	سبک تسلط ← اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده
+	21/26	0/114	0/247	تشریک مساعی ← اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده
+	18/61	0/176	-0/229	اجتناب ← اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده
+	38/25	0/153	0/275	مدارا ← اخلاق سازمانی ادراک‌شده
+	20/42	0/148	0/281	مصالحه ← اخلاق حرفه‌ای ادراک‌شده
+	36/14	0/092	0/232	سبک تسلط ← احساس تعلق سازمانی
+	25/19	0/135	0/249	تشریک مساعی ← احساس تعلق سازمانی
+	39/26	0/117	-0/273	اجتناب ← احساس تعلق سازمانی
+	21/35	0/169	0/252	مدارا ← احساس تعلق سازمانی
+	28/14	0/124	0/266	مصالحه ← احساس تعلق سازمانی

عدالت سازمانی برابر با ( $-0/064$ )، اثر غیرمستقیم مدارا بر عدالت سازمانی برابر با ( $0/059$ )، اثر غیرمستقیم مصالحه بر عدالت سازمانی برابر با ( $0/063$ )، در سطح  $P < 0/05$  معنادار بوده است.

بر اساس یافته‌های جدول 4-18 اثر غیرمستقیم سبک تسلط بر عدالت سازمانی برابر با ( $-0/055$ )، اثر غیرمستقیم تشریک مساعی بر عدالت سازمانی برابر با ( $0/059$ )، اثر غیرمستقیم اجتناب بر

با  $(-0/050)$ ، اثر غیرمستقیم مدارا بر اخلاق حرفه ای برابر با  $(0/060)$ ، اثر غیرمستقیم مصالحه بر اخلاق حرفه ای برابر با  $(0/061)$ ، در سطح  $P < 0/05$  معنادار بوده است.

اثر غیرمستقیم سبک تسلط بر اخلاق حرفه ای برابر با  $(-0/046)$ ، اثر غیرمستقیم تشریک مساعی بر اخلاق حرفه ای برابر با  $(0/054)$ ، اثر غیرمستقیم اجتناب بر اخلاق حرفه ای برابر



شکل 1- مدل تجربی تحقیق در خصوص رابطه استفاده از سبک های مدیریت تعارض با عدالت سازمانی و اخلاق حرفه ای

جدول 6- برازندگی مدل رابطه بین استفاده از سبک های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه با عدالت سازمانی و اخلاق حرفه ای

شاخص های برازندگی	برآورد	نتیجه
شاخص نیکویی برازش (GFI)	0/95	تأیید
شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI)	0/90	تأیید
ریشه استاندارد شده میانگین مجذور باقی مانده ها (RMSEA)	0/0573	تأیید
مجذور کا ( $\chi^2$ )	212/82	تأیید
درجه آزادی (df)	89	تأیید

اهمیت سبک مدیریت تعارض مدیران آموزشی و مدارس در این است که می‌تواند پیامدهای ناخوشایندی را در نظام آموزشی در رابطه با معلمان داشته باشد. سبک مدیریت تعارض مدیران بر نگرش زبردستان و اعضای سازمان اثر گذار بوده تا حدی که میزان کارایی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حالتی که در نتیجه مدیریت تعارض مدیران، نگرش مثبتی در زبردستان و اعضای سازمان به وجود نیاید، اخلاق و عدالت مدیران از جانب زبردستان ضعیف ادراک می‌شود. این امر در نظام های آموزشی و مدارس پیامدهای منفی

بر اساس یافته‌های جدول 4-19.  $RMSEA=0/0573$ ،  $P(\text{value})=0/0730$ ،  $AGFI=0/90$ ،  $GFI=0/95$ ،  $\chi^2=212/82$ ،  $df=89$  بوده و بیانگر این است که مدل مورد مطالعه از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار بوده است.

## بحث و نتیجه گیری



می‌کند و برایش ارزشمند است، صرف نظر نماید. در این سبک هیچ کدام از طرفین به طور کامل به خواسته‌های خود نمی‌رسند. به عبارتی دیگر افراد زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. سبک تشریک مساعی هم مبتنی بر استراتژی برد-برد طرفین درگیر در تعارض است. به عبارتی دیگر با استفاده از این سبک، خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌گردد. انتخاب این سبک به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد (Fayazi, 2009). از این رو استفاده از سبک تعارض در ابعاد مصالحه و تشریک مساعی موجب می‌شود تا انگیزه شغلی معلمان بیشتر شده و درگیر فعالیت‌های آموزشی و تدریس می‌شوند.

نتایج تحقیق نشان داد، فرضیه سوم دال بر این که احساس تعلق سازمانی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد پنجگانه را با اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی ادراک شده واسطه‌گری می‌کند، تأیید شده است. نتایج تحقیق با مطالعات (Chinyowa, Zabani shad & etal, 2013; Chinyowa & etal, 2017) همسو بوده است. تحقیقات آنها نشان دادند که بین سبک‌های مدیریت تعارض و احساس تعلق شغلی رابطه معناداری وجود دارد. (McClure & Browm, 2000) بر این باورند که تعلق سازمانی پدیده‌ای پیچیده و پویا است و ابعاد آن بر اساس زمان متغیر هستند. تعلق سازمانی به عنوان یکی از مقوله‌های مرتبط با نیروی انسانی است که از علایق فرد و تمایل او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان ناشی می‌شود (پله و همکاران، 2015).

در صورتی معلمان نسبت به شغل خود احساس تعلق می‌کنند که سبک مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران در رابطه با آنها به گونه‌ای باشد که منافع آنها مورد توجه قرار گیرد و مدیران در مقابل آنها قرار نگرفته و به نیازها و منافع آنها در فرایندهای سازمانی توجه کرده و احترام قابل شوند.

#### پیشنهاد‌های برگرفته از یافته‌های تحقیق

پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس تلاش کنند از سبک مدارا و مصالحه در رابطه با معلمان استفاده نمایند تا ادراک عدالت سازمانی در آنها بهبود یابد.

پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس تلاش کنند از سبک‌های تشریک مساعی، مدارا و مصالحه همزمان استفاده نمایند تا ادراک اخلاق حرفه‌ای مدیران در آنها بهبود یابد.

برجای می‌گذارد تا حدی که کارآیی تدریس معلمان در رابطه با دانش آموزان ضعیف شده و راندمان کاری خود را از دست می‌دهد و لذا اثرات نامطلوبی بر وضعیت تحصیلی دانش آموزان دارد. گرچه اجتناب از تعارض به طور کلی میسر نیست، اما در صورتی که مدیران مدارس از سبک مدیریت تعارض به جا و درستی استفاده نمایند، اثر مطلوبی بر نگرش و رفتار معلمان در فرایندهای یاددهی-یادگیری دارد تا حدی که اخلاق و عدالت مدیر نزد آنها بیشتر درک می‌شود و این امر باعث می‌گردد تا معلمان به نظام آموزشی خود علاقه مندی بیشتری پیدا کرده و درگیر فعالیت‌های آموزشی و یادگیری شوند. نتایج تحقیق در رابطه با فرضیه اول نشان داد، بین سبک‌های مدیریت تعارض از نوع تسلط/ رقابت و از نوع اجتناب و عدالت سازمانی ادراک شده همبستگی منفی و معناداری وجود دارد، اما بین سبک‌های مدیریت تعارض (تشریک مساعی، مدارا، مصالحه) و عدالت سازمانی ادراک شده همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق با مطالعات (Mohamadi, Bromand, etal, 2010; Fatahi sarnad & Soltani Fesghendis, 2013; Kirsten, Tatum & Eberlin, 2006; etal, 2014; Asyraf Mohd Kassim, etal, 2018; etal, 2014) همسو بوده است. تحقیقات آنها نشان دادند استفاده از شیوه تشریک مساعی و مصالحه توسط مدیر در رابطه با معلمان موجب آن می‌شود که عدالت سازمانی نزد معلمان بیشتر ادراک شود. مادامی که معلمان احساس نمایند که در سازمان آموزشی آنها عدالت سازمانی وجود دارد و پاداش به صورت برابر برای آنها توزیع می‌شود، مقرارت برای آنها یکسان اجرا می‌شود و با همه آنها به صورت همسان برخورد می‌شود نسبت به شغل خود دلگرم تر شده و برای پیشرفت شغلی و ارتقای نظام آموزشی خود بیشتر فعالیت می‌کنند.

نتایج تحقیق در رابطه با فرضیه دوم نشان داد، بین سبک‌های مدیریت تعارض از نوع تسلط/ رقابت، و از نوع اجتناب و اخلاق حرفه‌ای ادراک شده همبستگی منفی و معناداری وجود دارد، اما بین سبک‌های مدیریت تعارض (تشریک مساعی، مدارا، مصالحه) و اخلاق حرفه‌ای ادراک شده همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق با مطالعات (Kram bakht, 2011; Afzalur, Magner., Nace, Shapiro, Debra, Darwish, 2000) همسو بوده است. تحقیقات آنها نشان دادند که بین سبک‌های مدیریت تعارض تشریک مساعی، مدارا، مصالحه و اخلاق حرفه‌ای ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد. مادامی که مدیران از سبک‌های مدیریت تعارض در ابعاد تشریک مساعی و مصالحه استفاده می‌کنند، اخلاق حرفه‌ای آنها نزد معلمان بهبود یافته درک می‌شود و از این رو بیشتر برای همکاری با مدیر مراکز آموزشی از خود علاقه نشان می‌دهند. سبک مصالحه زمانی پدیدار می‌شود که فرد از چیزی که طرف مقابل برای دستیابی به آن تلاش

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

### مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرجه از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، فرزاد پورقدیری دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات است

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Afzalur Rahim, M, Magner., Nace R., Shapiro., Debra L. (2000). DO JUSTICE PERCEPTIONS INFLUENCE STYLES OF HANDLING CONFLICT WITH SUPERVISORS?: WHAT JUSTICE PERCEPTIONS, PRECISELY?, *International Journal of Conflict Management*, Volume: 11 Issue: 1. [In Persian ]
- Ahmadi., Zahra, Naveh Ebrahim., Abdolrahim.(2014).The Relationship between Professional Ethics and Conflict Management of Female Principals of High Schools in Karaj City of Iran, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* . pp. 222-228. www.textroad.com[In Persian ]
- Andrea Kittredge. (2010). *Predicting Work and Organizational Engagement with Work and Personal Factors*, 2010, San Jose State University, Master's Theses and Graduate Research.
- Arian, Pour, Mahla; Mehrabi, Nahid (1395). Requirements and Strategies of Professional Ethics in the Higher Education System, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, Eleventh Year, No. 4, pp. 7-1. [In Persian ]
- Asyraf Mohd Kassim., Muhammad, Safizal Abdullah., Muhammad, Fitri Mansor., Mohd.(2018).The Mediating Role of Conflict Management Styles Between Organizational Justice and Affective Commitment Among Academic Staffs in Malaysian Public Universities, *MATEC Web of Conferences* 150, 05012 (2018).pp. 2-9. [In Persian ]
- Attari, Massoud; Fathizadeh, Alireza (2015). "Factors Affecting Employee Burnout", *International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering*, Tehran [In Persian ]
- Baharestan, Jalil (2004). "Study of conflict management styles in high schools in Yazd from

پیشنهاد می شود که مدیران مدارس تلاش کنند از سبک های تشریک مساعی، مدارا و مصالحه همزمان استفاده نمایند تا احساس تعلق سازمانی در معلمان توسعه یابد.

### ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

a managerial perspective", *Quarterly Journal of Educational Sciences*; Shahid Chamran University of Ahvaz, Volume 11, Number 3 (4 in a row), pp. 132-109. [In Persian ]

-Bidwell, R. D., & Ryan, C. M. (2006). Collaborative partnership design: the implications of organizational affiliation for watershed partnerships. *Society and natural resources*, 19(9), 827-843.

-Boroumand, Mojtaba; Kawtranshan, Mohammad Reza. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Conflict Management Style, *Police Human Development Quarterly*, December and December, Volume 7, Number 32, pp. 84-73. [In Persian ]

-Chinyowa, K. (2013). Exploring conflict-management strategies through applied drama: A Wits University case study. *Matatu-Journal for African Culture and Society*, 44(1), 39-53.

-Dargahi Hossein, Moghaddam Fariborz (2007). *Conflict Management*, Tehran University of Medical Sciences, Thesis for obtaining a bachelor's degree in health services management [In Persian ]

-Deilmi, Ahmad; Azarbayjani, Massoud. (2016). *Islamic ethics*, Maaref Publications.

-Doğan., Soner. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study, *Journal of Education and Learning*; Vol. 5, No. 2; 2016

-Darwish A. Yousef. (2000).The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity – A study in an Islamic country setting, *Journal of Managerial Psychology*, Volume: 15 Issue: 4. [In Persian ]

-Elbers, E., & Haan, M. (2014). Parent-teacher conferences in Dutch culturally diverse schools: Participation and conflict in institutional context.

- Learning, Culture and Social Interaction, 3(4), 252-262.
- Fattahi Sarand, Vahid; Soltani Fasqandis, Gholamreza (2013). The Role of Organizational Justice on Conflict Management Styles in Small and Medium Industries of East Azerbaijan Province, The Second National Conference on Modern Management Sciences. [In Persian ]
- Fayazi, Marjan (2009). Perceived Conflict and Its Management Styles, First Year Transformation Management Research Journal, No. 2, Second Half, pp. 110-90. [In Persian ]
- Furman GC, Shields CM (2003). How Can Educational Leaders Promote and Support Social Justice and Democratic Community in Schools. Paper Presented at Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- Ghorbani, Mahmoud (2001). Conflict Management Strategies and Its Role in School Effectiveness, Mashhad Journal of Faculty of Literature and Humanities (Faculty of Literature and Humanities (Mashhad), Volume 34, Number 2-1 (consecutive 133-132), Spring and Summer, pp. 362-337. [In Persian ]
- Haj Khazimeh, Mojtaba. (2015). Evaluation of professional ethics and its components among teachers of public boys' primary schools in Tehran, Quarterly Journal of Ethics, Volume 12, Number 44, Summer, pp. 163-131. [In Persian ]
- Hellrigel D, Solcum JW, Woodman RW. (1999). Organizational behavior. 6th ed. St. Paul: MN West Publishing Company; 1999.
- Jaloukhani Niaraki, Shahnar. (2008). The study of the relationship between conflict management styles and the effectiveness of principals of public girls' high schools in Tehran in the academic year 2007-2008, Master of Educational Management, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University, March. [In Persian ]
- Karam Dokht, Roghayeh. (2011). A Study of the Relationship between Organizational Ethics of Principals and Organizational Effectiveness of Secondary Schools in Babolsar, Quarterly Journal of Leadership and Educational Management, Spring, No. 12 and 15, pp. 126-115. [In Persian ]
- Kirsten A. Way , Nerina L. Jimmieson , Prashant Bordia .(2014). Supervisor conflict management , justice, and strain: multilevel relationships , Journal of Managerial Psychology, Volume: 29 Issue: 8.
- Koppel, M., Akiva, N., Alshech, E., & Bar, K. (2009, June). Automatically classifying documents by ideological and organizational affiliation. In *2009 IEEE international conference on intelligence and security informatics* (pp. 176-178). IEEE.
- Marzooqi, Rahmatullah; Heydari, Masoumeh; Heidari, Elham. (2013). Investigating the Relationship between Educational Justice and Academic Burnout of Students of the University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Developmental Steps in Medical Education, Volume 10, Number 3, pp: 216-210. [In Persian ]
- Mohammadi, Kourosh (2013). Investigating Organizational Justice and Conflict Resolution Methods (Interpersonal) with Job Satisfaction of Hormozgan Cement Employees, Master Thesis in Educational Management. [In Persian ]
- Moghaddam, Firuz. (2007). Conflict Management, B.Sc. Thesis in Health Services Management, Tehran University of Medical Sciences. [In Persian ]
- Nikpai, Iraj; Malekian Mofrad, Marjan. (2016). The effect of moral leadership of school principals on teachers' organizational virtue mediated by organizational trust and commitment, School Management Quarterly, Spring and Summer, Volume 4, Number 1, pp. 129-107. [In Persian ]
- Pirzadeh, Afarin; Alawi, Syed Babak (2010). The relationship between managers' emotional intelligence and employee conflict management style in small and medium enterprises, Iranian Journal of Management Sciences, 5 (20): 27-48. [In Persian ]
- Rezaeian, Ali (2008). Principles of Management, Publisher: Samat Publications
- Robbins, Stephen P. (2008), Fundamentals of Organizational Behavior, Translators: Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Arabi, Eighth Edition, Tehran: Cultural Research
- Saki, Reza; Asareh, Alireza; Shabani Mashkool, Ruhollah (2015). A Study of Professional Ethics of Managers and Transformational Leadership with Teachers' Job Performance in Secondary Schools of Mallard County, Quarterly Journal of Management and Educational Leadership, Spring, Ninth Year, No. 241, pp. 50 -27 [In Persian ]
- Sarhadi Moradi, Alireza (2016). "The Relationship between Conflict Management Styles of Primary School Principals with Organizational Communication and School Atmosphere", M.Sc. Thesis, Sistan and Baluchestan University - Faculty of Psychology and Educational Sciences. [In Persian ]
- Shafipour Motlagh, Farhad. (2016). Determining the Relationship between Educational Justice and

Educational Dynamics with the Improvement of Perceived Educational Ethics Based on Patient Mediation, Quarterly Journal of Ethics and Technology, Volume 11, Number 2, pp. 76-69 [In Persian ]

-Tatum ., B. Charles, Eberlin ., Richard J.(2006).

Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios, International Journal of Conflict Management, Volume: 17 Issue: 1.

-Tatum, B.C. & Eberlin, R.J.(2008). The Relationship Between Organizational Justice and Conflict Style. Journal of Business Strategy Series, Vol. 9, pp. 297- 305.

-Tyler R. Harrison, Paula Hopeck, Nathalie Desrayaud, Kristen Imboden.(2013). The

relationship between conflict, anticipatory procedural justice, and design with intentions to use ombudsman processes, International Journal of Conflict Management, Volume: 24 Issue: 1.

-Zabani Shadbad, Mohammad Ali; Hassani, Mohammad; Qasemzadeh Alishahi, Abolfazl (2017). The Role of Professional Ethics in Individual and Organizational Outcomes, Journal of Medical Ethics, Summer, Volume 11, Number 40, pp. 62-53. [In Persian ]