

Investigation of the Relationship between Negotiation Styles and Occupational Variables in Executive Managers at Shiraz Health Centers

Vida Keshtkaran¹, Fatemeh Mansouri², Kosha Mirmasoudi^{3*}, Zahra Kavooosi⁴

¹ Instructor, Department of Health Care Management, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Science, Shiraz, Iran

² Health Care Management Experts, Shiraz, Iran

³ B.S Student of Health Care Management, Student Research Committee, Department of Health Care Management, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Science, Shiraz, Iran

⁴ Assistant Professor of Department of Health Care Management, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Science, Shiraz, Iran

Abstract

Introduction: Management is considered as one of the most important factors in growth, survival, and development of organizations. Managers play different roles in an organization, one of the most important of which being negotiation. The present study aimed to determine the relationship between negotiation styles and demographic and occupational variables in executive managers at Shiraz health centers.

Methods: This cross-sectional study was conducted on 40 executive managers at the health centers of Shiraz University of Medical Sciences. The data were collected using Pireh skill and negotiation questionnaire. Then, the data were entered into the SPSS statistical software (v. 16) and analyzed by t-test and Pearson correlation coefficient.

Results: The mean scores of realism, normative, analytical, and intuitive subscales were 33.05, 30.52, 32.50, and 29.90, respectively. The results revealed a significant association between the managers' negotiation style and management experience ($P=0.039$).

Conclusion: Realistic people are more successful in their negotiations. Considering the fact that managers with more managerial experience are more skilful in negotiation, it is necessary to involve them more in organizational negotiations. Furthermore, the results of this study showed no relationship between the managers' age and negotiating styles. Therefore, experienced young managers are recommended to be involved in organizational negotiations.

Keywords: Negotiation styles, Occupational variables, Executive managers, Health centers

Sadra Med Sci J 2014; 2(2): 135-142

Received: Aug. 4th, 2013

Accepted: Mar. 4th, 2014

*Corresponding Author: **Kosha Mirmasoudi**, B.S Student of Health Care Management, Student Research Committee, Department of Health Care Management, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Science, Shiraz, Iran, koshamirmasoudi@yahoo.com

مجله علمی علوم پزشکی صدرا

دوره ۲، شماره ۲، بهار ۱۳۹۳، صفحات ۱۳۵ تا ۱۴۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۱۳ تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۱۳

بررسی رابطه سبک‌های مذاکره و متغیرهای شغلی در مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری

ویدا کشتکاران^۱، فاطمه منصوری^۲، سید کوشا میرمسعودی^{۳*}، دکتر زهرا کاوسی^۴^۱ مربی دانشکده‌ی مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران^۲ کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران^۳ دانشجوی کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده‌ی مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشگاه علوم

پزشکی شیراز، شیراز، ایران

^۴ استادیار دانشکده‌ی مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

چکیده

مقدمه: مدیریت یکی از مهم‌ترین عوامل رشد، حیات و بالندگی سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیر در یک سازمان، نقش‌های مهمی ایفا می‌کند که یکی از مهم‌ترین این نقش‌ها، نقش مذاکره‌کنندگی است. این مطالعه با هدف تعیین سبک‌های مذاکره و ارتباط آن با متغیرهای شغلی و دموگرافیک مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد.

مواد و روش: مطالعه حاضر به صورت مقطعی بر روی ۴۰ نفر از مدیران مراکز شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد. اطلاعات با استفاده از پرسشنامه استاندارد مهارت‌های مذاکره (پیره) جمع‌آوری شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و با بکارگیری آزمون‌های آماری تی تست و ضریب همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج مطالعه نشان داد میانگین نمره زیرمقیاس‌های واقع‌گرایی، هنجاری، تحلیلی شهودی سبک‌های مذاکره به ترتیب ۳۳/۰۵ و ۳۰/۵۲، ۳۲/۵۰ و ۲۹/۹۰ بود. نتایج گویای این بود که بین سبک مذاکره مدیران و سابقه مدیریت ارتباط معنی‌داری وجود داشت ($p=0.39$).

بحث و نتیجه‌گیری: افراد واقع‌گرا دارای خصوصیتی هستند که آنها را در مذاکرات موفقتر می‌کند. با توجه به این که مدیران با سابقه مدیریت بیشتر، مهارت‌های مذاکره بیشتری دارند لازم است از مدیران با سابقه در مذاکرات سازمانی بیشتر استفاده گردد. در ضمن نتایج تحقیق حاضر نشان داد سن با سبک مذاکره مدیران مرتبط نبود، بنابراین پیشنهاد می‌شود از مدیران جوان باتجربه در مذاکرات سازمانی استفاده گردد.

واژگان کلیدی: سبک مذاکره، مدیران اجرایی، مراکز بهداشت، متغیرهای شغلی

* نویسنده مسئول: سید کوشا میرمسعودی، دانشجوی کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده‌ی مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، کمیته تحقیقات دانشجویی،

دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران؛ koshamimasoudi@yahoo.com

مقدمه

قانونمند افکار و احساسات راهی به سوی دستیابی به تفاهم است و در نتیجه باعث آرامش می‌شود (۷).

در سال‌های اخیر مذاکره از عرصه صنعتی به صف مقدم مهارت‌های ضروری مدیریت تغییر مکان داده است. مدیران مذاکراتی را در داخل سازمان و سازمانهای دیگر اداره می‌کنند از این رو مسایل حل نشده در سازمان می‌تواند روحیه و بهره‌وری کارکنان را کاهش داده و موجب شود که افراد شایسته از سازمان کناره‌گیری کنند. رفع مشکلات در سازمان نیاز به مهارت و تخصص خاص دارد. کسی که در مذاکره دارای ضعف باشد ممکن است وضعیت سازمان را با بی‌نظمی روبه‌رو نماید، از آنجایی که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای مشارکتی شده‌اند، آشنایی مدیران با مفاهیم مذاکره مهم خواهد بود (۸).

از آنجایی که اداره مشارکتی سازمان‌ها به طور روز افزونی افزایش یافته، مهم‌ترین ابزار برای ارتباطات روزافزون و پیچیده امروز استفاده از فنون و هنر مذاکره است (۹). مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافقی است که دو طرف مذاکره دارای منافع مشترکی هستند و درعین حال دارای منافی هستند که در تضاد با یکدیگر است، توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده‌ی اطلاعات بر تاثیرهای مثبت مذاکره کننده می‌افزاید. (۱۰). از طرفی چهار سبک عمده مذاکره وجود دارد که عبارتند از: شهودی، هنجاری، تحلیلی و واقع‌گرایی (۱). یکی از مشکلات عمده مدیران در بخش دولتی این است که در انجام مذاکرات سازمانی در موضوعات مختلف از قبیل مسائل مدیریتی، برنامه ریزی، همکاری، حل اختلافات و خرید کالا و خدمات از روش و اصول علمی در زمینه مذاکره کمتر بهره می‌گیرند. با گسترش دامنه فعالیت دولت در تمامی بخش‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی با نیل به توسعه پایدار اقتضا می‌کند که با انتصاب مدیران توانمند در بخش‌های مذکور موجبات پیشرفت کشور را فراهم نماییم که

سازمان از مهم‌ترین دستاوردهای تاریخی زندگی اجتماعی بشر است و انسان اصلی‌ترین مولفه در پیکره سازمان می‌باشد (۱). سازمان‌ها به عنوان جزئی از نظام‌های اجتماعی هر روز بیش از پیش در معرض تغییرات و دگرگونی‌های محیطی قرار دارند (۲) در این عرصه سنگ بنای هر سازمانی مدیران هستند (۳). کار روزمره مدیران تا حد زیادی بر اساس روابط شخصی با دیگران و مبادله‌ی اطلاعات استوار است، پس در واقع هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید دارای نوعی حیات و زندگی است که با زندگی اعضا متفاوت و به خودی خود دارای ارزش است. در واقع سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین که می‌توان گفت سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود و این افراد به طریقی با یکدیگر روابط متقابل داشته که این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید. با این وجود روابط میان افراد راهی بسوی اختلافات و عدم توافقی‌های بالقوه در محیط کار می‌گشاید که نه تنها بر نتایج کار فرد اثر می‌گذارد، بلکه رضایت آنانرا نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد (۴). نتایج حاصل از مطالعه‌ی روی مدیران میانی و رده بالای سازمان حاکی از این بود که مدیران در هر روز تنها نیم ساعت می‌توانند با آرامش کامل بدون داشتن هیچ نوع ارتباط یا برهم خوردن سکوت به سر برند (۵).

با افزون شدن دانش بشری، محوری‌ترین ابزار و توانمندی که از اولین برخورد انسان با انسان مطرح می‌شود و تا آخرین لحظات زندگی دوام پیدا می‌کند طرز و چگونگی ارتباط گیری با دیگران است. مذاکره یکی از رخدادهای ارتباط است چرا که ما در دنیای ارتباطات زندگی می‌کنیم و عدم مهارت در ارتباطات می‌تواند مانع موفقیت و پیشرفت ما در حوزه‌های مختلف شود (۶). از این رو مذاکره و مبادله

مقیاس نشان دهنده نمره فرد در آن مقیاس است و فرد در هر مقیاسی که بالا ترین نمره را کسب کند دارای آن نوع سبک مذاکره می باشد. محدوده نمره کل از ۴۰ تا ۲۰۰ است که در هر مقیاس بین ۱۰ تا ۵۰ متغیر می باشد. مهربخش میزان روایی این پرسشنامه را (۰/۹۱) و پایایی آن را نیز (۰/۸۹) گزارش کرده است (۱۱).

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ و آزمون‌های آماری تی تست (t -test) و ضریب همبستگی پیرسون ($correlation\ Pearson$) استفاده گردید.

یافته‌ها

بیشتر مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز را زنان (۷۲/۵٪) تشکیل دادند. (۰/۸۵) مدیران متاهل و از نظر میزان تحصیلات اکثر مدیران دارای مدرک دکترا (۰/۹۵) و از نظر سابقه مدیریت از آنان (۰/۸۷/۵) دارای سابقه ی مدیریت بودند. وضعیت استخدام در بیشتر مدیران (۰/۶۰) به صورت رسمی گزارش گردید. میانگین سن، سابقه مدیریت و سابقه ی خدمت مدیران به ترتیب (۳۹/۷۸ ± ۳/۲)، (۴/۱۸ ± ۱/۲) و (۱۱/۲۸ ± ۴/۱) می باشد. از نظر میزان سبک های مذاکره بیشترین و کمترین میانگین سبک مذاکره مورد استفاده مدیران به ترتیب واقع‌گرایی (۳۳/۰۵) و شهودی (۲۹/۹۰) بود (جدول ۱). بیشترین درصد سبک مورد استفاده مدیران سبک واقع‌گرایی با (۰/۴۷/۵) مشاهده گردید.

نتایج نشان داد که بین سبک مذاکره با سن و سابقه خدمت مدیران رابطه معنی داری آماری وجود نداشت ($P > 0/05$). بین سبک مذاکره و سابقه مدیریت مدیران در دو سبک شهودی ($p=0/39$) و هنجاری ($p=0/47$) رابطه معنی‌داری وجود داشت. این در حالی بود که بین سابقه مدیریت و سبک تحلیلی و واقع‌گرایی سبک های مذاکره ارتباط معنی‌داری وجود نداشت (جدول ۲).

این مهم در سایه بهره‌مندی مدیران از دانش و مهارت روز آمد، همچون اصول و فنون مذاکره میسر است (۱). عدم تسلط بر اصول مورد نظر باعث خواهد شد که علاوه بر منافع خرد و سازمانی، منافع کلان و ملی نیز در معرض خطر قرار گیرد، بنابراین برای حفظ منافع و تقویت فرهنگ مذاکره‌ای، باید به نحو شایسته، اقدام مثبت و سریعی برای توسعه و تقویت این عامل صورت گیرد که هدف این پژوهش هم تعیین رابطه بین سبکهای مذاکره و متغیرهای شغلی و دموگرافیک مدیران اجرایی مراکز درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود. امید است نتایج این تحقیق را بتوان در تصمیم گیری های آتی سبک های مذاکره گنجاند.

مواد و روش

تحقیق حاضر از نوع تحلیلی بوده که به صورت مقطعی در سال ۱۳۸۹ انجام گرفت. این پژوهش در دو مرکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شهدای والفجر و شهدای انقلاب شیراز انجام شد. این مطالعه به دنبال سنجش یکی از نقش‌های مدیران (مهارت‌های مذاکره) بوده است، لذا جامعه آماری پژوهش را مدیران اجرایی مراکز بهداشتی درمانی شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز تشکیل دادند.

به دلیل کوچک بودن جامعه ی آماری سرشماری انجام شد و تمام ۴۰ مدیر اجرایی مراکز بهداشتی درمانی شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز به روش نمونه‌گیری آسان در مطالعه شرکت کردند. جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به سبکهای مذاکره از پرسشنامه تعیین نوع سبک مذاکره مدیران که توسط پیره (۱۹۸۱) طراحی شده بود، استفاده شد. شیوه نمره‌گذاری به این صورت است که پرسشنامه مورد نظر از ۴۰ ماده و ۴ مقیاس (سبک مذاکره شهودی، هنجاری، تحلیلی و واقع‌گرایی) جداگانه تشکیل شده که به هر مقیاس ۱۰ سؤال اختصاص یافته است. نمره هر سؤال بر اساس لیکرت از ۱ تا ۵ قابل تغییر و مجموع نمرات سؤالات در هر

بود. حاتمی در سال (۱۳۸۷) نشان دادند سبک واقع‌گرایی را به عنوان بیشترین سبک مورد استفاده مدیران مطرح کردند (۱۲) که این یافته با تحقیق حاضر همسو بود. پژوهش پناهی کهقی (۱۳۸۵) با استفاده از آزمون فریدمن سبک‌های مذاکره مدیران اولویت بندی شده و سبک واقع‌گرایی بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است که نتایج بدست آمده با تحقیق حاضر همخوانی دارد (۱۳). در واقع افراد واقع‌گرا دارای خصوصیات هستند که آنها را در مذاکرات موفقتر می‌کند. این خصوصیات عبارتند از: نشان دادن واقعیات به شکل بی‌طرف، دانستن بیشتر جزئیات بحث شده و مشارکت با دیگران، ارتباط دادن واقعیات با تجربه، عکس العمل آرام و متین، کنکاش برای پیدا کردن دلیل و مدرک و بیانات متکی بر دلیل و مدرک.

جدول (۳): تعیین رابطه سبک‌های مذاکره و جنسیت مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز. ۱۳۸۹

جنسیت	مرد	زن	سطح معنی‌داری
سبک مذاکره	± میانگین انحراف استاندارد	± میانگین انحراف استاندارد	
شهودی	۳۰/۰۹±۶/۴۷	۲۹/۸۲±۵/۳۴	۰/۲۲۱
هنجاری	۳۰/۹۰±۵/۵۹	۳۰/۳۹±۴/۳۹	۰/۳۹۴
تحلیلی	۳۴/۴۵±۵/۷۶	۳۱/۷۵±۴/۳۹	۰/۴۳۶
واقع‌گرایی	۳۴/۲۷±۵/۴۰	۳۲/۵۸±۴/۴۳	۰/۵۶۴

پژوهش حاضر نشان از آن دارد که بیشترین رابطه بین سبک مذاکره مدیران و سن آنها در سبک مذاکره ی واقع‌گرایی و کمترین آن در سبک هنجاری است. رابطه هر چهار سبک مذاکره با سن به صورت مستقیم است و سن تاثیری در سبک مذاکره مدیران ندارد، پس می‌توان گفت با توجه به اینکه سن ارتباطی با افزایش مهارت های مذاکره ی مدیران

جدول (۱): توزیع فراوانی میزان به کار گیری سبک‌های مذاکره مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز ۱۳۸۹

شاخص مرکزی سبک مذاکره	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
شهودی	۲۰	۴۳	۲۹/۹۰	۵/۵۹
هنجاری	۲۳	۴۱	۳۰/۵۳	۴/۶۸
تحلیلی	۲۱	۴۳	۳۲/۵۰	۴/۸۸
واقع‌گرایی	۲۳	۴۶	۳۳/۰۵	۴/۷۱

یافته ها همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است گویای این بود که بین سبک‌های مذاکره و جنسیت مدیران اجرایی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ($P > 0.05$) (جدول ۳). همچنین نتایج نشان داد که میانگین نمره سبک‌های مذاکره بر حسب نوع استخدام مدیران تفاوت معنی‌داری نداشت ($P > 0.05$).

جدول (۲): تعیین رابطه سبک‌های مذاکره با سابقه مدیریت مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری دانشگاه علوم پزشکی شیراز

متغیر	سبک مذاکره			
	شهودی	هنجاری	تحلیلی	واقع‌گرایی
سابقه	$I=0/327$	$I=0/320$	$I=0/197$	$I=0/223$
مدیریت	$(p=0/39)$	$(p=0/47)$	$(p=223)$	$(p=167)$

بحث

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که میزان کاربست سبک‌های مذاکره در بین مدیران به ترتیب اهمیت از بیشترین تا کمترین درصد سبک واقع‌گرایی، تحلیلی، هنجاری و شهودی

توانمند ساختن مدیران در زمینه مذاکرات سازمانی، گسترش رویکرد علمی به مدیریت مذاکرات، استفاده از نظرات افراد صاحب نظر و مسلط به اصول و فنون مذاکرات در داخل کشور و استفاده از تحقیقات و تجربیات کشورهای موفق در زمینه ی مدیریت مذاکرات سازمانی می باشد.

تقدیر و تشکر

از راهنمایی‌های ارزشمند جناب آقای فاروق خادمی سپاسگزاری نموده و کمال تشکر را دارد.

منابع

- 1- Rahnavard F, Mahdavi-rad N. Management organization negotiations. Tehran: Management and planning organization 2006; PP: 13-47. [Persian]
- 2- Sharif Zadeh F, Soheilirad Gh. Effect of organizational communication effectiveness of decision-making in regional electric company. Management and Development Journal 2003; 19: 41. [Persian]
- 3- Farrokhi F. The role of managers. July 2008; No: 32 Accessed in: <http://www.misaqmodiran>.
- 4- Seyedi A, Izadi S. Organizational culture and its impact on the performance of OCB. Non-profit institution education, scientific database management .2013 accessed in: <http://www.system.parsiblog.com>
- 5- Stoner J. Management Translation Parsaeiyan A, Aarabi M. 2rd ed, Volume 2, Tehran: Cultural research office 2003; P: 929. [Persian]
- 6- Salehi N. Ten error discussions in transcendental thought. Third year, 12&13rd ed, 2008; P: 108. [Persian]

ندارد، می‌توان از مدیران جوان و توانمند جهت مدیریت مذاکرات سازمانی استفاده کرد.

اگرچه تفاوت‌های کلی در نتایج مذاکرات بین زنان و مردان اندک است؛ اما این اثر را نقص یا رد نمی‌کنند و تفاوت در نتایج بدلیل تفاوت در ادراکات، رفتارها و عوامل زمینه‌ای در مردان و زنان است، بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ورهول و همکاران (۲۰۰۳) میزانی که کارکنان قادر به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند تحت تاثیر جنسیت مدیران نیز قرار دارند، مردان پس از دریافت نظرات پیشنهادی کارکنان تصمیم نهایی خود را اتخاذ می‌کنند. در مقابل انتظار می‌رود زنان تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نهایی داشته باشند (۱۴). حیدری (۱۳۸۲) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که مدیران مرد بیشتر از مدیران زن سبک مذاکره‌ی تحلیلی را به کار می‌برند (۱۵) و تحقیق حاضر نیز در مورد رابطه ی جنسیت و سبک مذاکره مدیران نشان داد که مدیران مرد در سبک مذاکره‌ی تحلیلی و مدیران زن در سبک مذاکره‌ی واقع‌گرایی میانگین نمره ی بالاتری را به خوداختصاص داده‌اند. البته جنسیت ارتباطی با مذاکرات مدیران نداشت و با توجه به اینکه در مدیریت مذاکرات سازمانی بین زنان و مردان تفاوتی پیدا نشد، از زنان نیز می‌توانیم همراه مردان در عرصه ی مدیریت استفاده کنیم. یکی از محدودیتهای این پژوهش که شاید بتوان به آن اشاره نمود خود اظهاری مدیران درباره مهارت خود در مذاکره این است که غالب مطالعات در این زمینه به وسیله پرسشنامه انجام گرفته است.

نتیجه‌گیری

از آنجایی که مدیران با سابقه ی مدیریت بیشتر، مهارت‌های مذاکره ی بیشتری دارند لازم است در همه مذاکرات سازمانی شرکت داشته باشند و جلسات را هدایت کنند. از پیشنهادات این پژوهش، برگزاری دوره های آموزشی جهت

negotiation strategies among hospital administrators. Shiraz: Management and Medical Information School; 2004; 7-48.

13- Panahi kohagh B. The relationship between negotiation styles of managers and their organizational effectiveness in small and medium industries (SMEs). Tehran University: Master's thesis, Management school; 2006. Accessed in: <http://etd.ut.ac.ir/thesis/UTCatalog>. [Persian]

14- Verheul I. Human resource management practices in female and male-led businesses. *Small business economics*; 2003, pp: 1-13. Accessed in: <http://www3.interscience.wiley.com>]

15- Heydari F. Evaluation of the application of negotiation styles of conflict management strategies. Faculty of education and psychology, 2003 Accessed in: <http://thesis.ui.ac.ir/abstracts/edu/eleven125.n>]

7- Atashpour H. *Negotiation psychology*. Tehran: Ghatreh Publications 2008; P: 9-11.

8- NasreIsfahani A. Approaches and tactics in negotiation. *Isfahan Administrative Sciences and Economics University Journal* 2004; 16 (1): 81. [Persian]

9- Rezaeiyan A. *Conflict and negotiation management*. Tehran: Studying the universities humanities books organization 2008; (1): 87-140.

10- Sheonfield M. *Art and science of negotiation*. Translated by: Mostajeran A, Raji M. Tehran: Ney publishing 2005; P: 12-60.

11- Mehrbakhsh Z. Studying the relationship between conflict negotiation skills with jobs in the heads of department among the related dept faculty members, Kerman Bahonar University; 2006: 62. accessed in: <Http://idochp2.Irandoc.As.ir/>

12- Hatami Z. Studying the relationship between conflict management styles and

کمیته تحقیقات دانشگاه علوم

پزشکی شیراز

www.sadramj.com