



Comparison of the Effectiveness of Neuro-linguistic Programming and Transactional Analysis on Interpersonal Conflict Resolution of Managers

Fatemeh Mohammad Hossein Pour ¹, Fariba Hassani ², Abdollah Shafiabady ³,
Afsaneh Ghanbary Panah ⁴

Abstract

Background & Purpose: Resolving interpersonal conflict for establishing dynamic and effective workplace is one of the most important skills of managers. Thus, it's essential to know the effectiveness of different ways in this area. The aim of this study was to compare the effectiveness of teaching Neuro-Linguistic Programming strategies and Transactional Analysis on resolving interpersonal conflict of managers.

Methodology: The present study was applied and quasi-experimental in terms of method with control and experimental groups. The participants of this study consisted of 66 middle managers of Pars Khodro Company and were randomly selected and placed in groups. The used tools were a conflict resolution questionnaire, Transactional Analysis Training Protocol, and Neuro-Linguistic Programming Training Protocol. In order to analyze the data, repeated measures ANOVA was conducted using SPSS Software Version 16.

Findings: Both methods had a significant effect on increasing the scores of managers' conflict resolution compared to the control group, however, the effectiveness of the transactional analysis training was greater.

Conclusion: Training of both methods can help managers to resolve interpersonal conflicts effectively by recognizing communication patterns, job design, and forming work teams in accordance with the concepts of both methods, and organizations can provide these trainings to their managers and benefit from the waste of organizational resources due to the reduction of conflicts.

Keywords: Interpersonal conflict resolution, Neuro-linguistic-programming, Transactional analysis

Citation: Mohammad Hossein Pour, F., Hassani, F., Shafiabady, A. and Ghanbary Panah, A. (2021), "Comparison of the effectiveness of neuro-linguistic programming and transactional analysis on interpersonal conflict resolution of managers", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, PP. 119-138. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134047>

1. PhD. Candidate, Department of Psychology, Faculty of Psychology and Education Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: fatima.hosseinpour99@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Psychology, Faculty of Psychology and Education Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: fariba.hassani98@yahoo.com
3. Prof., Department of Consultancy, Faculty of Psychology and Education Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: ashafiabady@yahoo.com
4. Assistant Prof., Department of Psychology, Faculty of Psychology and Education Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: af_ghanbary@yahoo.com



مقایسه اثربخشی آموزش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض میان فردی مدیران

فاطمه محمد حسین پور^۱، فریبا حسنی^۲، عبدالله شفیع آبادی^۳، افسانه قنبری پناه^۴

چکیده

زمینه و هدف: یکی از مهارت‌های انسانی مهم مدیران، مدیریت تعارض‌های میان فردی برای ایجاد محیط کاری پویا و سازنده است. بدین منظور، شناخت اثربخشی روش‌های مختلف در این زمینه ضروری است. پژوهش حاضر با هدف مقایسه اثربخشی آموزش راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض میان فردی مدیران اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نیمه‌آزمایشی با گروه کنترل و پیگیری است. جامعه آماری آن را مدیران مرد میانی شرکت پارس خودرو تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۶۶ نفر به روش تصادفی در گروه‌ها جایگزین شدند. ابزارهای این پژوهش، پرسش‌نامه حل تعارض، پروتکل آموزش تحلیل ارتباط متقابل و پروتکل آموزش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر، در نسخه ۶ نرم‌افزار اسپاس اس استفاده شد.

یافته‌ها: به کارگیری هر دو روش آموزشی بررسی شده در گروه آزمایش، در مقایسه با گروه کنترل، بر افزایش نمره مدیریت تعارض مدیران تأثیری معنادار داشت، با وجود این، اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل بیشتر بود.

نتیجه‌گیری: بهره‌برداری مؤثر از پدیده‌های گریزناپذیر تعارض در محیط کار نیازمند توانایی مدیران در ایجاد و حفظ سطحی بهینه از تعارض‌های میان فردی و میان گروهی است. ارائه آموزش‌های برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل به مدیران میانی کمک می‌کند که دانش و مهارت‌های انسانی و میان فردی خود را در این زمینه ارتقا دهند و بتوانند سازمان را از مزایای مدیریت تعارض سازنده بهره‌مند سازند.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، تحلیل ارتباط متقابل، حل تعارض میان فردی

استناد: محمد حسین پور، فاطمه، حسنی، فریبا؛ شفیع آبادی، عبدالله و قنبری پناه، افسانه (۱۴۰۰). مقایسه اثربخشی آموزش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض میان فردی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱۱۹-۱۳۸.

۱. دانشجوی دکتری، گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: fatima.hosseinpour99@gmail.com

۲. استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: fariba.hassani98@yahoo.com

۳. استاد، گروه مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ashafiabady@yahoo.com

۴. استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: af_ghanbary@yahoo.com

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.134047

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۱۱۹-۱۳۸

نویسنده مسئول: فریبا حسنی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۲

مقدمه

سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و بدیهی است که تفاوت‌های فردی، اختلاف‌های سازمانی بسیاری را رقم زند (اوبرهولزر^۱، ۲۰۱۳). در واقع، افراد به‌صورت گروهی کار می‌کنند. تعارض یکی از نتایج اجتناب‌ناپذیر است و پیش‌بینی آن دور از ذهن نیست. بخش زیادی از زمان مدیران، صرف مقابله با مناقشه‌ها و پیامدهای آن می‌شود (مادالینا^۲، ۲۰۱۶). برای تعارض، سطوح مختلفی تعریف شده است. تعارض میان فردی، تعارض در نقش، تعارض میان گروهی، تعارض درون گروهی، تعارض بین سازمانی و تعارض درون سازمانی (رحیم^۳، ۲۰۱۰). تعارض میان فردی زمانی آشکار می‌شود که هدف‌ها، ارزش‌ها یا نگرش‌های افراد با هم سازگار نباشد، حتی ممکن است که تعارض به دلیل رقابت بر سر منابع محدود شکل بگیرد (باو، ژو، هو و کویی^۴، ۲۰۱۶). از علائم تعارض میان فردی در سازمان، کاهش همکاری سازنده، ضعف مهارت حل مسئله به‌صورت تیمی، افت عملکرد افراد و کاهش بهره‌وری سازمان است (لاولس و تریف^۵، ۲۰۱۶). چنانچه تعارض میان فردی مدیریت نشود؛ استعداد نیروی انسانی هدر می‌رود و تعارض گروهی و سازمانی را به‌همراه می‌آورد (سینز، استینگلمبر، دمولین، دی وایلد و میروپ^۶، ۲۰۱۹). از پیامدهای منفی دیگر تعارض در سازمان، می‌توان به فرسودگی شغلی، غیبت از کار، کاهش رضایت شغلی، افت عملکرد (دی درو و وینگارت^۷، ۲۰۰۳)، اضطراب، ناامیدی، افسردگی و فرسودگی اشاره کرد (رحیم^۳، ۲۰۰۲). تعارض میان مدیریت و کارکنان، به‌طور مستقیم بر روابط سیستمی و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل، سازمان‌ها به دنبال روش‌های مؤثر برای حل تعارض بین مدیران خود هستند (آبیورو، اودونلامی و اکپودو^۸، ۲۰۱۹). این مشکلات برای صنایع خودروسازی نیز صدق می‌کند. یکی از صنایع مهم کشور که در تولید ملی و ایجاد اشتغال و کارآفرینی نقش اساسی دارد، صنعت خودروسازی است. حجم انبوه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های خودروسازی، از جمله سازمان در دست بررسی، موجب می‌شود که مشکلاتی همچون تعارض‌های میان فردی پدیدار شود که یکی از مسائل عمده آن سازمان است، از این رو، نقش مدیران در جایگاه هدایت‌کنندگان تیم‌های کاری، در حل تعارض‌های میان فردی اهمیت شایان توجهی دارد.

در زمینه تعارض میان فردی، تحقیقات گوناگونی انجام شده است که بعضی از آنها بر رویکردهای کاهش تعارض میان فردی تمرکز کرده‌اند. دنیس^۹ (۲۰۱۱) و آل علی و شامایله^{۱۰} (۲۰۱۵) طی بررسی تأثیر برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر بهبود مهارت‌های ارتباطی و دستیابی به اهداف شغلی و شخصی، این رویکرد را به‌طور معناداری مؤثر توصیف کرده‌اند. در پژوهش‌های دیگر، اثربخشی رویکرد تحلیل ارتباط متقابل برای بهبود ارتباط با دیگران و کاهش تعارض میان فردی از طریق تحلیل حالت‌های من بررسی شده و به‌طور معناداری اثربخش گزارش شده است (چام و آکویان^{۱۱}، ۲۰۰۱ و محمدی، اسماعیلی و نیک، ۲۰۱۰).

1. Oberholzer
2. Madalina
3. Rahim
4. Bao, Zhu, Hu, Cui
5. Lawless & Trif
6. Caesens, Stinglhamber, Demoulin & Mierop
7. De drue & Weingart
8. Abioro & Odunlami & Ekpudu
9. Denis
10. Al -ali & Shamaileh
11. Çam & Akkoyun

مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان داد که اغلب پژوهش‌هایی که در حوزه متغیرهای مدنظر این پژوهش اجرا شده‌اند، از نوع توصیفی و به‌روش هم‌بستگی بوده‌اند و مطالعات آزمایشی اندکی در این زمینه وجود دارد. از سوی دیگر، در خصوص اثربخشی متغیرها در زمینه سازمانی و از جمله مدیران، پژوهش‌های چندانی اجرا نشده است. افزون بر این، در پژوهش‌های داخلی نیز، موضوع اثربخشی تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، بر حل تعارض میان فردی مدیران بررسی نشده است و اندک پژوهش‌های داخلی نیز، اثربخشی رویکردهای یادشده را بر سایر متغیرهای سازمانی، نظیر تعهد سازمانی، استرس شغلی و انگیزش شغلی واکاوی کرده‌اند. ضمن آنکه مطالعات معدود خارجی نیز، متغیرهای مورد مطالعه را روی حل تعارض مدیران اثربخش توصیف کرده‌اند و پژوهشی وجود ندارد که اثربخشی تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی را بر حل تعارض میان فردی مدیران مقایسه کرده باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش اجرا شده است که آیا بین اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر افزایش حل تعارض میان فردی مدیران تفاوت معنادار وجود دارد؟ بر این اساس، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند، سهمی در پُر کردن خلأ پژوهش‌های تجربی در این زمینه داشته باشد و از سوی دیگر، به سازمان‌ها و مدیران کمک کند تا روش‌های نوین و اقدام‌های مؤثری را برای حل این عارضه در پیش گیرند.

پیشینه نظری پژوهش

تعارض میان فردی

نگاه به تعارض سازمانی در طول دهه‌های گذشته تا حد زیادی متحول شده است. نخستین نظریه‌پردازان سازمانی، آن را نتیجه ساختار سازمانی و فرایندهای ضعیف دانسته‌اند. سیر نگرش به تعارض از «دیدگاه سنتی»^۱ که تعارض را پدیده‌ای مخرب و ایجادکننده اغتشاش در سازمان می‌پنداشت، به «دیدگاه روابط انسانی»^۲ و معتقد به پذیرش تعارض در قالب رخدادی اجتناب‌ناپذیر و حل‌شدنی تغییر کرد و در نهایت، به «دیدگاه تعاملی» که تعارض را موضوعی ضروری و منبع رشد و خلاقیت در نظر می‌گیرد، تکامل یافت (حسین، یودین، حسن و حسن،^۳ ۲۰۱۸). در دیدگاه تعاملی، فرض بر این است که گروه هماهنگ و بدون تعارض، مستعد تنبلی و سستی است. از این منظر، تعارض می‌تواند منبع رشد و خلاقیت سازمانی باشد. این شیوه تفکر درباره تعارض، مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که ضمن پذیرش تعارض، سعی کنند تا با هدایت آن به مسیر ابراز شجاعانه، از مزایای آن در مسیر خلاقیت سازمانی بهره‌مند شوند (رحیم، ۲۰۱۰). با نگاهی به دیدگاه غالب کنونی، روشن است که باید طیفی برای تعارض در نظر گرفت که در یک سمت، تعارض‌های سازنده و در سمت دیگر، تعارض‌های ویرانگر قرار دارد. شاخص ارزیابی تعارض در این پیوستار، عملکرد گروه است؛ یعنی اگر تعارض، هدف گروه را تقویت کند و عملکرد را بهبود بخشد، آن را سازنده و اگر مانع عملکرد مناسب گروه شود، آن را مخرب یا ویرانگر می‌نامند (میری، سبزیکاران و نصیریپور، ۱۳۹۱).

تعارض میان فردی در سازمان، زمانی اتفاق می‌افتد که افراد احساس کنند اهدافشان در اثر فعالیت‌های دیگران مختل شده است (آگوو،^۴ ۲۰۱۳). تعارض میان فردی فرایندی تعاملی تعریف می‌شود که با ناسازگاری یا اختلاف نظر میان

1. Traditional view

2. Human relation view

3. Hossain, Uddin, Hassan & Hassan

4. Agwu

فرد، گروه و سازمان نمود می‌یابد (رحیم، ۲۰۱۰). افراد به‌طور ناگهانی از توافق به تعارض کشیده نمی‌شوند. وقوع تعارض از سه مؤلفه نشئت می‌گیرد: شناخت، هیجان و رفتار. مؤلفه شناختی، بر چگونگی تفکر و برداشت‌های افراد از موقعیت‌ها تأکید می‌کند (رحیم و کاتز^۱، ۲۰۲۰). تعارض شناختی می‌تواند هم وظیفه‌محور و هم هدف‌محور باشد. تعارض وظیفه‌محور، از اختلاف در دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نظرها درباره‌ی وظایف و موضوعات کاری نشئت می‌گیرد و تعارض هدف‌محور، زمانی اتفاق می‌افتد که نتیجه یا پایان نهایی مطلوب، از نظر افراد متفاوت باشد. تعارض رفتاری، رفتارهایی همچون بحث‌وجدل، رقابت، مانور سیاسی، خنج‌زدن از پشت، خصومت‌ورزی و تخریب را شامل می‌شود. تعارض هیجانی هنگامی رخ می‌دهد که دو موجود اجتماعی در تعامل باشند و احساسات و عواطف آنها در خصوص موضوعی مشترک با هم ناسازگار باشد. در این حالت، گاهی، احساسات منفی مانند ترس، حسادت، عصبانیت، اضطراب و ناامیدی رخ می‌دهد (یوردین، راز، سپتورنو، سپتورنو و پاپ^۲، ۲۰۲۰).

برنامه‌ریزی عصبی - کلامی

برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، یکی از رویکردهای جدید در زمینه‌ی ارتباطات سازمانی است که مدیران، نقش و اهمیت آن را در کسب‌وکار درک کرده‌اند. نخستین افرادی که برنامه‌ریزی عصبی - کلامی را مطرح کردند، ریچارد بندلر و جان گریندر بودند (کونگ^۳، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر سه مفهوم عصبی، کلامی و برنامه‌ریزی تأکید می‌کند (توران، کوداز و توران^۴، ۲۰۱۷). در این رویکرد، ارتباط سهم بسیار شایان توجهی دارد (جوی و یزدانی فرد^۵، ۲۰۱۵). مفهوم «عصبی»^۶ به سیستم عصبی و مسیرهای حواس پنج‌گانه اشاره دارد و به این معناست که افراد، دنیای اطراف خود را از طریق حواس تجربه و تفسیر می‌کنند و فیزیولوژی، بر احساسات و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. مفهوم «کلامی»^۷ به مطالعه‌ی چگونگی تأثیر کلمات و زبان بدن، بر تنظیم افکار و رفتار و همچنین، چگونگی بهره‌گیری از آن در ارتباط با دیگران اشاره دارد. مفهوم «برنامه‌ریزی»^۸ از حوزه‌ی علوم کامپیوتر وام گرفته شده است؛ به این معنا که افکار، احساسات و اقدامات ما صرفاً برنامه‌های عادی هستند که با ارتقای نرم‌افزار ذهنی تغییر می‌پذیرند. در حقیقت، این کلمه به فرایند نحوه‌ی کدگذاری تجربه‌های مختلف اشاره می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه فرد می‌تواند از راهبردها و فرایندهای ذهنی یا الگوهای تفکر خاص، برای تصمیم‌گیری یا حل مشکلات استفاده کند (ردی و پرتون^۹، ۲۰۱۶). در سیر کلی، برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، ابتدا روی استراتژی‌های پردازش اطلاعات افراد و نحوه‌ی شناسایی و درک این استراتژی‌ها متمرکز بود؛ اما در ادامه، به مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیک‌ها و چارچوب‌هایی تبدیل شد که در زمینه‌های بسیار متنوعی از جمله بهبود مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی و رهبری استفاده می‌شود (امیرحسینی و کاظمیان، ۲۰۱۹).

تحلیل ارتباط متقابل

تحلیل ارتباط متقابل، یکی دیگر از روش‌هایی است که در بهبود مهارت‌های ارتباطی، مانند حل تعارض میان فردی مؤثر

1. Katz
2. Bordean, Rácz, Ceptureanu, Ceptureanu & Pop
3. Kong
4. Turan, Kodaz & Turan
5. Joey & Yazdanifard
6. Neuro
7. Linguistic
8. Programming
9. Ready & Burton

است. تحلیل ارتباط متقابل، نظریه‌ای جامع از شخصیت است که اریک برن آن را در دهه ۱۹۵۰ معرفی کرد. هدف از تحلیل ارتباط متقابل، مواجهه و تصحیح شکل‌های نامطلوب رفتار از طریق تمرین انتخاب‌های رفتاری جدید است، از این رو به رفتارگرایی نزدیک می‌شود و از آنجا که بر مسئولیت، آزادی و خودمختاری فرد در انتخاب نقش‌هایش تأکید می‌شود، پای رویکرد وجودگرایی به میان می‌آید (برازویک^۱، ۲۰۱۳).

در تحلیل ارتباط متقابل، شخصیت انسان از سه حالت من شکل گرفته است که عبارت‌اند از: والد^۲، بالغ^۳ و کودک^۴. این حالت‌های نفسانی ساختارهای نظری نیستند، بلکه واقعیت‌های مشاهده‌پذیر پدیدارشناختی هستند. کودک، زبان احساس و عواطف است. والد، زبان منطقی و عقلانیت و والد زبان ارزش‌هاست (بوسنمایر^۵، ۲۰۱۱).

طی هر ارتباط، افراد بدون آگاهی، از یک حالت من، به حالت دیگر منتقل می‌شوند. هدف تحلیل ارتباط متقابل، برقراری ارتباط در حالت ایده‌آل از بالغ به بالغ است (وایتلی هانتز^۶، ۲۰۱۴). وقتی رفتار، افکار و احساسات شخص در یک موقعیت، بازسازی تجربه‌های کودکی و تکرار نسخه‌های وام گرفته شده از والدین نباشد و در عوض، پاسخ‌های مستقیم و مناسب به واقعیت جاری باشد، می‌توان گفت پاسخ بالغانه است (یوندر و کیسچی^۷، ۲۰۱۶). در تحلیل ارتباط متقابل، سعی بر این است که بالغ از بند خواسته‌های نامناسب والد و کودک رها شود و با نائل آمدن به خودشناسی، دریابد که در ارتباط با محیط چگونه واکنش نشان دهد و از وجه بالغ خود در ارتباطات رفتار کند (اومن^۸، ۲۰۱۸).

تحلیل ارتباط متقابل در روابط سازمانی نیز کاربرد دارد. این شیوه، وسیله‌ای برای خودشناسی و چگونگی آموزش ارتباط با دیگران است (شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۹۷). در واقع، این رویکرد برای پی بردن به ارتباط بین نیازها و رفتارهای انسان و نحوه مؤثر یا ناکارآمد بودن افراد و گروه‌ها و چگونگی ارتقای روابط در سازمان، رویکردی سیستماتیک ارائه می‌دهد (الدوغان^۹، ۲۰۱۴). در این دیدگاه، آموزش تحلیل ارتباط متقابل سازمانی، هدف درمانی ندارد و به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا تأثیرات فرایندهای روانی بر رفتار خود را بررسی کنند. همچنین، جنبه‌های ناکارآمد روابط را به آنها توضیح می‌دهد (مولزورث، گریگور و جنکینز^{۱۰}، ۲۰۱۸). تحلیل حالت‌های من، به‌عنوان قلب نظریه تحلیل ارتباط متقابل، خودآگاهی فرد را در خصوص پویایی‌های روابط افزایش می‌دهد و تأثیرهای معناداری در توسعه شخصی دارد (سیوکر و پیرووت^{۱۱}، ۲۰۱۲).

پیشینه تجربی

پژوهش‌های مهم اجراشده در خصوص کاربرد تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در زمینه سازمانی، به‌طور خلاصه در جدول ۱ درج شده است.

1. Brajovic
2. Parent
3. Adult
4. Child
5. Bossenmayer
6. Whitley-Hunter
7. Yonder & Kececi
8. Oommen
9. Aldoghan
10. Molesworth, Grigore & Jenkins
11. Cucure & Pirvut

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

محقق (سال)	عنوان	نتایج
انجمن شعاع، فهمیم، اسماعیل‌زاده و کشتی‌دار (۲۰۲۰)	بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر استرس شغلی، رفتارهای سازمانی مثبت و انگیزش شغلی	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر کاهش استرس شغلی و افزایش رفتارهای سازمانی مثبت و انگیزش شغلی اثربخش است.
مرادی، شفیق‌آبادی و سلیمی (۱۳۹۵)	بررسی اثربخشی آموزش گروهی مبتنی بر شیوه تحلیل ارتباط متقابل بر سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پتروشیمی بیستون	آموزش تحلیل ارتباط متقابل بر افزایش سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اثربخش توصیف شده است.
کومار و پاندا ^۱ (۲۰۲۰)	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی: رویکردی جدید به تحلیل هیجانی	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در مدیریت و حل تعارض مفید است و مدیریت، عامل اساسی بهبود روابط است.
کوترا و سوئیت ^۲ (۲۰۱۹)	ارزیابی مقایسه‌ای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی موجب می‌شود که ذهن انسان به احساسات شخص دیگر حساس باشد، از این رو، روابط میان‌فردی شغلی را تقویت می‌کند.
فرانکوفسکی، بیرکنرووا، استفکو و بنکوا ^۳ (۲۰۱۹)	کاربرد برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در توسعه سرمایه‌های انسانی	آموزش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، در توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی اثربخش توصیف شده است.
کوترا، ون گوردون ^۴ (۲۰۱۹)	تأثیر آموزش راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر سلامت روان مدیران ارشد ژاپنی	آموزش این راهبردها بر سلامت روان، قاب‌بندی مجدد دیدگاه‌های کاری و عملکرد مدیریتی مدیران تأثیر مثبت و معنادار دارد.
ناهار ^۵ (۲۰۱۹)	نقش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در آموزش و توسعه کارکنان	بهره‌گیری از تکنیک‌های برنامه‌ریزی عصبی - کلامی برای توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر توصیف شده است.
کوترا، شفیلد و ون گوردون ^۶ (۲۰۱۸)	کاربردهای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در موقعیت‌های سازمانی با تأکید بر پیامدهای روان‌شناختی	پس از فراتحلیل ۹۵۲ پژوهش در زمینه برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، مشخص شد که برنامه‌ریزی عصبی - کلامی برای بهبود مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای روان‌شناختی مرتبط با کار، از جمله عزت نفس، استرس شغلی و غیره مناسب است.
نعیم ^۷ (۲۰۱۷)	توسعه مهارت‌های نرم مدیریتی از طریق برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، در مهارت‌های نرم، از جمله توانایی‌های فکری و مهارت‌های رفتاری مدیران اثربخش بوده و کاربرد آن توصیه شده است.
اوبرهولزر (۲۰۱۳)	بررسی نقش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در بهبود رهبری سازمانی و روابط میان‌فردی	راهبردهای یاد شده بر کنترل هیجان‌ها، اعتمادسازی، افزایش بهره‌وری، مدیریت استراتژیک و هدف‌گذاری مؤثر، تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.
گراف و روسو ^۸ (۲۰۱۵)	تحلیل ارتباط متقابل و مدیریت تعارض در سازمان؛ استقبال از تعارض به‌عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری	اثربخشی کاربرد تحلیل ارتباط متقابل برای حل تعارض میان افراد در سازمان بررسی و مشخص شد که این رویکرد در کاهش تعارض میان افراد، مؤثر است.
الدوغان (۲۰۱۴)	کاربرد تحلیل ارتباط متقابل در مهارت مدیریت تیم‌های کاری	کاربرد الگوهای تحلیل ارتباط متقابل در سازمان‌ها اثربخش توصیف شده است.
سالترز ^۹ (۲۰۱۵)	تحلیل ارتباط متقابل و مدیریت تعارض	بهره‌گیری از رویکرد تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض در سازمان، اثربخش توصیف شده است.

1. Kumar & Panda
2. Kotera & Sweet
3. Frankovsaki, Birknerová, Štefko and Benková
4. Kotera & Vangordon
5. Nahar
6. Kutera, Shefeild & Van Gordon
7. Naim
8. Graff and Rosseau
9. Salters

علی‌رغم مطالعات گوناگون انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل، سهم بررسی این متغیرها در زمینه‌های سازمانی ناچیز بوده است. بنابراین، پژوهش حاضر، زمینه خوبی را برای گسترش جنبه‌های عملی و کاربردی این متغیرها، در حیطه سازمانی برای پژوهشگران و سازمان‌ها فراهم می‌آورد. همچنین، طرح نیمه‌آزمایشی این تحقیق، برای پُر کردن شکاف ادبیات مربوطه و تجزیه و تحلیل تجربی مفید است و در مقایسه با مطالعات هم‌بستگی، نتایج قابل اطمینان‌تری ارائه می‌دهد و در نهایت، نتیجه‌گیری می‌کند که کدام‌یک از این روش‌ها در حل تعارض میان‌فردی مدیران مؤثرتر است.

مدل مفهومی پژوهش

نظریه تحلیل ارتباط متقابل، نظریه‌ای است جامع با مبانی روان‌شناسی اجتماعی و شخصیت که چارچوب‌های ساده و درک‌پذیری را برای افراد فراهم می‌آورد و یکی از مزیت‌های آن، کاربست سریع در زمینه درمان، تغییرات فردی، بهبود روابط میان‌فردی و مسائل سازمانی است. این نظریه، کلیدهایی برای ارزیابی مؤثر یا غیرمؤثر بودن رفتارها و شیوه‌های حل مسئله در روابط بین‌فردی، گروهی و سازمانی در اختیار افراد می‌گذارد (کلیمکفسکی^۱، ۲۰۱۷). هنگامی که دو نفر با یکدیگر گفت‌وگو می‌کنند، ارتباطات متقابلی اتفاق می‌افتد و سازمان نیز مجموعه‌ای از همین پویایی‌های میان‌فردی است. تحلیل ارتباط متقابل با بیان مفاهیم ساده، مدیران را با روش‌های شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار خود و دیگران آشنا می‌کند و امکان درک پویایی‌های میان‌فردی را فراهم می‌آورد (وُرش و تیلور^۲، ۲۰۱۹).

در این دیدگاه، آموزش تحلیل ارتباط متقابل سازمانی، هدف درمانی ندارد و به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا تأثیرات فرایندهای روانی بر رفتار خود را بررسی کنند. تحلیل ارتباط متقابل، رویکرد روان‌کاوی ساده و کاربردی است که بر تعاملات تمرکز دارد و جنبه‌های ناکارآمد روابط را توضیح می‌دهد (مولزورث و همکاران، ۲۰۱۸). آموزش تحلیل ارتباط متقابل موجب می‌شود مدیران دریابند که رفتار از کدام حالت من در تعامل با دیگران مناسب‌تر است. ایجاد رابطه مؤثر در وضعیت من خوبم - تو خوبی، تعارض را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که مدیران در موقعیت‌های تعارض‌آمیز، واکنش‌های مناسب‌تری را از موضع بالغ نشان دهند (گوجرال و کائور^۳، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، مدل شناختی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، بر ذهن ناهوشیار متمرکز است و با هیجان‌ها، احساس‌های بدنی و حافظه که سرنخ‌های درونی هستند، ارتباط دارد (سواردلاور و کوان^۴، ۲۰۱۷). برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، مجموعه‌ای از تکنیک‌هاست که می‌تواند به شناسایی چگونگی ارتباط ذهن فرد با دنیای اطراف، نحوه استفاده از کلمات و زبان برای برقراری ارتباط و کشف الگوهای رفتاری کمک کند. از این رو، رویکرد عملی قدرتمندی برای توسعه شخصی است. در این رویکرد، بر ارتباط بسیار تأکید می‌شود (جوی و یزدانی فرد، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، برای شناخت الگوهای رفتاری انسان و اصلاح رفتار استفاده می‌شود (آلدر^۵، ۲۰۱۷).

-
1. Klimovski
 2. Wuersch & Taylor
 3. Gujral & Kaur
 4. Savardelavar & Kuan
 5. Alder

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نیمه‌آزمایشی با گروه کنترل و پیگیری است. هدف این پژوهش، مقایسه اثربخشی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض میان‌فردی مدیران است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران میانی بخش‌های مختلف شرکت تولیدی پارس‌خودرو بوده است ($N = 503$). به‌منظور پیشگیری از تداخل سایر عوامل بر متغیرهای منتخب برای بررسی اعتبار درونی تحقیق، معیارهای ورودی و خروجی در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از:

- معیارهای ورود به مطالعه: داشتن حداقل مدرک کارشناسی، سه سال سابقه مدیریتی، سه نفر زیردست، نداشتن اختلال‌های شخصیتی یا خلقی.
 - معیارهای خروج از مطالعه: دریافت خدمات مشاوره روان‌شناختی خارج از تحقیق، غیبت بیش از یک جلسه.
- واحد اداری، فهرست افراد واجد معیارهای ورود را در اختیار پژوهشگران قرار داد. برای اطمینان از نداشتن اختلال‌های شخصیتی و خلقی، پرونده روان‌شناختی افراد که مشتمل بر آزمون‌ها و گزارش متخصص روان‌شناس بود، بررسی شد. افراد واجد شرایط ۴۳۸ نفر بودند که پرسش‌نامه حل تعارض میان‌فردی در اختیار آنها قرار گرفت تا آن را تکمیل کنند. در این پرسش‌نامه به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که پاسخ‌های آنان محرمانه خواهد بود و از آنان درخواست شد تا چنانچه در حال دریافت مشاوره روان‌شناختی هستند، اعلام کنند. ۴۱۱ پرسش‌نامه تکمیل شده، برگشت داده شد و از این تعداد، ۱۷۳ نفر نمره کمتر از میانگین کسب کردند. با توجه به حجم نمونه لازم برای پژوهش‌های آزمایشی، حداقل ۱۵ نفر برای هر گروه در نظر گرفته شد (کوبین و کاف^۱، ۲۰۰۲)؛ اما با در نظر گرفتن افت احتمالی نمونه، در نهایت ۲۲ شرکت‌کننده به روش تصادفی ساده در هر گروه قرار گرفتند (گروه آزمایش نخست ۲۲ نفر، گروه آزمایش دوم، ۲۲ نفر و گروه کنترل ۲۲ نفر). گروه سنی افراد شرکت‌کننده از ۳۵ تا ۵۴ سال بود و همه شرکت‌کنندگان مرد بودند.

یکی از ابزارهای استفاده شده در این پژوهش، پرسش‌نامه حل تعارض میان‌فردی ویکز^۲ (۱۹۹۳) است. ویکز این پرسش‌نامه را به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری ایده‌های حل تعارض و توانایی شخص در خلق و ارائه راه حل برنده - برنده^۳ و سودمند برای طرفین تعارض ساخته است. پرسش‌نامه شامل ۴۰ گویه خودگزارشی است و ۱۰ زیرمقیاس دارد. زیرمقیاس‌ها عبارت‌اند از: دیدگاه به تعارض، جو و موقعیت، شفاف‌سازی برداشت‌ها، نیازها، قدرت، نگاه به آینده، انتخاب‌های برنده - برنده، اهداف دست‌یافتنی، ایجاد توافق‌های مبتنی بر سود متقابل، سایر ملاحظات (ابراز خشم، تنظیم هیجانی). پاسخ‌های این پرسش‌نامه با مقیاس درجه‌بندی لیکرت طبقه‌بندی می‌شود. در این پژوهش، به‌منظور سنجش پایایی، پرسش‌نامه در اختیار نمونه اولیه‌ای به تعداد ۳۰ نفر قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به‌دست آمده، میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شد که از هم‌سانی درونی و پایایی بالای پرسش‌نامه حکایت می‌کند. این پرسش‌نامه در پژوهش‌های دیگری هم استفاده شده است. هنینگز (۲۰۱۳) ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و مزعلی (۱۳۹۲) ۰/۸۲ را اعلام کرده‌اند. این آزمون با آزمون سبک‌های حل تعارض میان‌فردی رحیم (۱۹۸۳)، روایی هم‌زمان دارد (به نقل از حقیقی، ۱۳۹۱).

1. Quinn & Keough
2. Weekz
3. Win - Win

ابزار دیگر پژوهش، پروتکل تحلیل ارتباط متقابل بر مبنای پروتکل مرادی و همکاران (۱۳۹۵) است (جدول ۲). پروتکل یادشده، طی هشت جلسه، به مدت ۷۵ دقیقه و به صورت گروهی روی گروه آزمایش نخست به اجرا درآمد. در برگزاری جلسه‌ها، از روش مشارکتی و تکلیف‌محور^۱ استفاده شد و پژوهشگر تلاش کرد تا در کاربرد نظریه، مصداق‌ها و مثال‌های سازمانی مطرح شود.

جدول ۲. پروتکل اجرایی آموزش گروهی تحلیل رفتار متقابل

جلسه	هدف	محتوا
اول	معرفی رویکرد تحلیل ارتباط متقابل و مزایای آن در سازمان	<ul style="list-style-type: none"> معارفه اعضا و بیان اهداف تشکیل گروه اجرای پیش‌آزمون توضیح درباره نظریه تحلیل ارتباط متقابل مزایای کاربرد تحلیل رفتار متقابل در سازمان
دوم	شناسایی ساختارهای حالت‌های من خود و دیگران در موقعیت‌های گوناگون	<ul style="list-style-type: none"> تبیین ساختار شخصیتی من و والد، بالغ و کودک و کاربرد آن بررسی افکار، احساس‌ها و رفتارهای بالغانه، کودکانه و والدانه تکلیف ایفای نقش بر اساس حالت‌های مختلف من
سوم	آشنایی با حالت‌های کنشی کودک، والد، بالغ	<ul style="list-style-type: none"> آشنایی با تحلیل کنشی حالت‌های کودک، والد، بالغ؛ ویژگی‌های کودک مطیع و کودک طبیعی، والد کنترل‌کننده، والد حمایت‌کننده ترسیم نمودار حالت‌های نفسانی خود یا ایگوگرام ارائه کاربرد برای تشخیص شغل و پست مناسب هر یک از حالت‌های کنشی
چهارم	شناخت وضعیت‌های زندگی شناخت پیش‌نویس‌ها و تأثیر آن در رفتارهای محیط کار	<ul style="list-style-type: none"> بررسی طرز تفکر و وضعیت‌های زندگی در موقعیت‌های کاری («من خوب نیستم، تو خوب هستی»، «من خوب نیستم تو خوب نیستی»، «من خوب هستم، تو خوب نیستی») پیش‌نویس‌های زندگی نحوه ارزیابی شرایط در محیط کار با توجه پیش‌نویس زندگی تکلیف به آزمودنی‌ها برای ترسیم پنجره وضعیت‌های زندگی
پنجم	آشنایی با انواع رابطه افزایش آگاهی و کسب مهارت در رابطه برای کاهش تعارض‌ها	<ul style="list-style-type: none"> روابط متقابل، روابط مکمل یا موازی، روابط متقاطع روش‌های کاری (عجله کن، کامل باش، مردم را راضی کن، سخت بکوش، قوی باش) تکلیف شناخت روش کاری خود و همکاران زیرمجموعه
ششم	تحلیل وضعیت ارتباطی با دیگران، کنترل بازی‌های روانی	<ul style="list-style-type: none"> مثلث کارپمن سازمان‌دهی زمان (انزوا / مراسم و مناسک / وقت‌گذرانی / فعالیت‌ها / بازی‌های روانی / صمیمیت) عوامل بازی‌های روانی انجام کاربردگ شناسایی بازی‌ها به آزمودنی‌ها
هفتم	آشنایی با روش‌های حل درگیری و اختلاف	<ul style="list-style-type: none"> راهبردهای تنش، باج‌گیری‌ها، سرخ‌های باج‌گیری، سیستم باج‌گیری، نمبرهای روانی بررسی این راهبردها در روابط سازمانی تکلیف بحث گروهی تحلیل باج‌گیری‌ها در سازمان
هشتم	آشنایی با نوازش‌ها، مدیریت افراد ناراضی، تقویت من بالغ برای مدیریت رابطه و رفتار آگاهانه به جای رفتارهای واکنشی	<ul style="list-style-type: none"> آشنایی با انواع نوازش جمع‌بندی و مرور مطالب با تأکید بر به‌کارگیری بالغ برای بهبود روابط سازمانی بررسی چالش‌ها و موانع برای تغییر پاسخ به سؤال‌های مخاطبان اجرای پس‌آزمون

ایزار بعدی پژوهش، پروتکل برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر مبنای پروتکل کجیاف، مقدس و آقایی (۱۳۹۰) است که طی هشت جلسه به مدت ۷۵ دقیقه و به صورت گروهی روی گروه آزمایش دوم به اجرا درآمد (جدول ۳). در برگزاری جلسه‌ها، از روش مشارکتی و تکلیف‌محور استفاده شد و پژوهشگر تلاش کرد تا در کاربرد نظریه، مصداق‌ها و مثال‌های سازمانی مطرح شود.

جدول ۳. پروتکل اجرایی آموزش گروهی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی

جلسه	هدف	محتوا
اول	معارفه و ایجاد ارتباط اولیه آشنایی با مبانی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	<ul style="list-style-type: none"> - معارفه اعضا - بیان اهداف پژوهش - اجرای پیش‌آزمون - تبیین مبانی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی و کاربرد آن در رفتار سازمانی - ارتباط مؤثر، راپورت
دوم	هدف‌گذاری اصولی برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - آشنایی با فرایند هدف‌یابی - ویژگی‌های هدف مطلوب - تفاوت بین حالت‌های موجود و مطلوب - تکنیک هدف‌گذاری مؤثر - انجام تمرین کاربرد هدف‌گذاری
سوم	کسب مهارت در استفاده از روش‌های ارتباط مؤثر	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط مؤثر و تکنیک‌های متقاعد کردن - نقش زبان بدن در ارسال پیام، توضیح خطاهای شناختی، شناسایی شیوه‌های تصمیم‌گیری، ارائه پیشنهاد بدون ایجاد مقاومت، گوش‌دادن فعال، توجه به معانی پنهان - تمرین ایفای نقش
چهارم	استفاده از کانال‌های ترجیحی دیگران برای برقراری ارتباط مؤثر و کسب موافقت	<ul style="list-style-type: none"> - جایگاه‌های ادراکی نوع اول، دوم و سوم - آشنایی با نظام‌های تجسمی، تیز حسی، سرنخ‌های چشمی - انجام تمرین در جلسه برای شناسایی جایگاه‌های ادراکی خود، مافوق و افراد تحت سرپرستی
پنجم	شناخت زبان، نقش مهم زبان در نقص رابطه یا تکمیل آن	<ul style="list-style-type: none"> - آشنایی با الگوی متا - طرح فرایندهای حذف، تعمیم، تحریف - آشنایی با ساختار عمقی و سطحی کلام، استعاره‌ها، تغییر قالب‌های ذهنی - انجام کاربردگ سؤال‌های مناسب الگوی متا
ششم	مبانی تغییر رفتار و کاهش تعارض بر اساس الگوی دیلتز	<ul style="list-style-type: none"> - طرح سطوح منطقی عصبی - زبانی (روبرت دیلتز) شامل محیط، رفتار، توانایی‌ها؛ باور، هویت و معنویت و ارتباط این سطوح با یکدیگر - الگوسازی با مبانی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی - انجام تمرین ایجاد تغییر در واحد کاری
هفتم	کاهش تضادها و تعارض‌ها، کاهش مقاومت در برابر تغییر	<ul style="list-style-type: none"> - بیان اصول سازگاری در برنامه‌ریزی عصبی - کلامی - تفاوت تعارض و همگامی - بررسی موانع اجرایی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی - انجام فعالیت کارگاهی تکنیک‌های هم‌گامی
هشتم	افزایش مهارت ارتباط با افراد سرسخت	<ul style="list-style-type: none"> - رابطه با افراد سرسخت و مقاوم؛ رویارویی با مخالفت‌ها - جمع‌بندی و مرور مطالب با همراهی آزمودنی‌ها - اجرای پس‌آزمون

با عنایت به طرح پژوهش و در نظر گرفتن اجرای سه مرحله پیش‌آزمون، پس‌آزمون و آزمون پیگیری، از تجزیه و تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر^۱، در نسخه ۱۶ نرم‌افزار اسپاس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی تفاوت میانگین‌ها، تجزیه و تحلیل توصیفی انجام شد. جدول ۴ میانگین و انحراف استاندارد حل تعارض برای گروه‌های کنترل و آزمایش در پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، میانگین نمره‌های پس‌آزمون حل تعارض میان فردی در گروه‌های آزمایشی، در مقایسه با گروه کنترل بیشتر و نمره‌های پیگیری نیز، کمابیش پایدار است، بنابراین، بین نمره‌های پیش‌آزمون با پس‌آزمون و پیگیری، تفاوت وجود دارد.

جدول ۴. یافته‌های توصیفی مرتبط با حل تعارض میان فردی در گروه‌های آزمایشی و کنترل طی سه مرحله پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری

تعداد	گروه	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	تحلیل ارتباط متقابل	گروه کنترل
۲۲	میانگین	۳/۵	۳/۶۲	۳/۳۷
	انحراف استاندارد	۰/۱۵	۰/۱۷	۰/۱۲
۲۲	میانگین	۳/۷۳	۴/۰۱	۳/۳۴
	انحراف استاندارد	۰/۲۷	۰/۱۱	۰/۱۷
۲۲	میانگین	۳/۷۶	۴/۰۳	۳/۳۱
	انحراف استاندارد	۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۱۷

با توجه به طرح پژوهش (پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه کنترل و پیگیری) و همچنین، سطح اندازه‌گیری متغیرها، برای انجام تجزیه و تحلیل استنباطی، از تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر در نسخه ۱۶ نرم‌افزار اسپاس استفاده شد. انجام تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر، مستلزم برقراری فرض‌های نرمال بودن توزیع داده‌ها، همگنی واریانس‌ها و تساوی کورویانس‌هاست. ابتدا برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های توزیع، آزمون کولموگروف اسمیرنوف^۲ انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

گروه	پیش‌آزمون		پس‌آزمون		پیگیری	
	اماره آزمون	sig	اماره آزمون	sig	اماره آزمون	sig
برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	۰/۱۲	۰/۲	۰/۱۲	۰/۲	۰/۱۶	۰/۲
تحلیل ارتباط متقابل	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۲	۰/۱۷	۰/۱
گروه کنترل	۰/۱۳	۰/۲	۰/۱۱	۰/۲	۰/۰۹	۰/۱۳

1. Repeated mesasure analysis of variance
2. Kolmogrov- smirnov test

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان می‌دهد که فرض نرمال بودن توزیع نمره‌ها یا همان پارامتریک بودن داده‌ها رعایت شده است ($P > 0/05$). در مرحله بعد، به منظور بررسی همگنی واریانس‌ها، آزمون لوین انجام شد که نتایج آن در جدول ۶ مشاهده می‌شود. بر اساس نتایج جدول ۶، فرض تساوی واریانس‌ها برقرار است ($P > 0/05$).

جدول ۶. نتایج آزمون همگنی واریانس‌ها (آزمون لوین)

sig	Df ۲	Df ۱	F		
۰/۳۹۲	۴۲	۱	۰/۴۷۴	پیش آزمون	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی
۰/۰۹۱	۴۲	۱	۲/۹۹	پس آزمون	
۰/۱۵۶	۴۲	۱	۲/۰۷	پیگیری	
۰/۲۹۵	۴۲	۱	۱/۱۲	پیش آزمون	تحلیل ارتباط متقابل
۰/۰۵۷	۴۲	۱	۳/۸۴	پس آزمون	
۰/۰۷۲	۴۲	۱	۳/۴۱	پیگیری	

برای بررسی همگنی کوواریانس‌ها، آزمون کرویت ماخلی انجام شد که نتایج آن در جدول ۷ درج شده است. همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، آزمون کرویت ماخلی معنادار است ($P > 0/05$) و نشان می‌دهد که ناهمگنی کوواریانس وجود دارد. بر این اساس، برای برآورد دقیق‌تر، از آزمون گرینهاوس گیزر استفاده شد.

جدول ۷. آزمون کرویت ماخلی برای بررسی برابری کوواریانس در متغیر حل تعارض میان فردی

گزینه‌هاوس گیزر	سطح معناداری	درجه آزادی	خی دو	آزمون ماخلی	
۰/۵۷۷	۰/۰۰۱	۲	۵۳/۹	۰/۲۶۸	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی
۰/۶۱۵	۰/۰۰۱	۲	۴۰/۲	۰/۳۷۴	تحلیل ارتباط متقابل
۰/۵۸۷	۰/۰۰۱	۲	۲۴/۲۴۲	۰/۲۹۸	گروه کنترل

در ادامه، تجزیه و تحلیل اندازه‌گیری مکرر انجام شد تا نتایج گروه‌های حل تعارض میان فردی در سه مرحله و همچنین، اختلاف بین گروهی و درون گروهی با گذشت زمان مقایسه شود. در آزمون درونی آزمودنی‌ها، سه مرحله از زمان، شامل پیش‌آزمون (جلسه اول)، پس‌آزمون (جلسه هشتم) و آزمون پیگیری دوماهه، عامل درون گروهی بود و متغیر وابسته نیز، نمره‌های حل تعارض بین فردی در نظر گرفته شد. جدول ۸ نتایج آزمون درون گروهی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تفاوت معناداری بین میانگین نمره‌های حل تعارض میان فردی در پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری وجود دارد ($F = 71/371$ و $sig = 0/000$). مقدار به‌دست‌آمده از مجذور اتا ($0/531$) به این معناست که ۵۳/۱ درصد از تغییرات مشاهده شده در متغیر وابسته، توسط متغیر مستقل توضیح داده می‌شود. علاوه بر این، بین دو گروه آزمایش و گواه در پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری، تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. به بیان دیگر، تأثیر تعاملی زمان و گروه معنادار است.

جدول ۸. نتایج مقایسه درون گروهی

متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	مجذورات
تعارض میان فردی	خطی	۱	۱/۳۸۱	۷۱/۳۷۱	۰/۰۰۰	۰/۵۳۱
	درجه دوم	۱	۰/۴۰۷	۴۰/۴۱۶	۰/۰۰۰	۰/۳۹۱
تعارض میان فردی × گروه	خطی	۲	۱/۲۷۱	۳۲/۸۳۹	۰/۰۰۰	۰/۵۱
	درجه دوم	۲	۰/۲۷۶	۱۳/۷۰۱	۰/۰۰۰	۰/۳۰۳
خطا	خطی	۶۳	۱/۲۱۹	۷۱/۳۷۱	۰/۰۰۰	
	درجه دوم	۶۳	۰/۶۳۵	۴۰/۴۱۶	۰/۰۰۰	

در جدول ۹، آزمون اثر بین گروهی بین سه گروه آموزش راهبردهای برنامه ریزی عصبی - کلامی و الگوهای تحلیل ارتباط متقابل و گروه کنترل نشان داده شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون اثرهای بین گروهی

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری	اندازه اثر
عرض از مبدأ	۲۶۱۰/۳۷	۱	۲۶۱۰/۳۷	۴۱۳۴۵/۶	۰/۰۰۱	۱
گروه	۱۰/۰۲	۲	۵/۰۱	۷۹/۳۷	۰/۰۰۱	۰/۷۲
خطا	۳/۹۸	۶۳	۰/۰۶			

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که اثر بین گروهی معنادار است ($P = ۰/۰۰۱$ و $F = ۷۹/۳۷$) و به این معناست که میانگین نمره‌های حل تعارض مدیران در میان سه گروه برنامه ریزی عصبی - کلامی، تحلیل ارتباط متقابل و گروه کنترل تفاوت معنادار دارد. در ادامه با استفاده از آزمون بونفرنی، به بررسی میانگین‌های زوجی سه گروه پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج بررسی میانگین‌های متغیرهای بین گروهی

گروه (i)	گروه (j)	تفاوت میانگین i-j	انحراف استاندارد	سطح معناداری
کنترل	برنامه ریزی عصبی - کلامی	- ۰/۳۲	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱
	تحلیل رفتار متقابل	- ۰/۵۴۸	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱
برنامه ریزی عصبی - کلامی	کنترل	۰/۳۲	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱
	تحلیل رفتار متقابل	- ۰/۲۲۸	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱
تحلیل رفتار متقابل	کنترل	- ۰/۵۴۸	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱
	برنامه ریزی عصبی - کلامی	۰/۲۲۸	۰/۰۴۴	۰/۰۰۱

نتایج مقایسه زوجی میانگین‌ها نشان می‌دهد که آموزش گروهی تحلیل رفتار متقابل ($P < 0/001$ و $0/548$) در مقایسه با آموزش گروهی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی ($P < 0/001$ و $0/228$) تأثیر بیشتری در افزایش نمره‌های حل تعارض بین‌فردی مدیران دارد. علاوه بر این، بین میانگین‌های گروه کنترل و دو گروه آزمایش، تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که هر دو روش آموزش در مقایسه با گروه کنترل، به‌طور معناداری باعث می‌شود که نمره حل تعارض میان‌فردی مدیران افزایش یابد و این افزایش در آموزش گروهی تحلیل رفتار متقابل بیشتر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش نیمه‌آزمایشی حاضر با هدف مقایسه اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر حل تعارض میان‌فردی مدیران شرکت پارس خودرو انجام گرفت و داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر، بررسی شد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین اثربخشی آموزش گروهی تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر حل تعارض میان‌فردی مدیران، تفاوت معناداری وجود دارد و این تأثیرها در طول مدت پیگیری دوماهه ثابت است. نتایج گراف و روسیو (۲۰۱۵)، در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزش تحلیل ارتباط متقابل بر بهبود مهارت حل تعارض میان‌فردی مدیران، از یافته‌های این پژوهش حمایت می‌کند. همچنین، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سیوکر و پیرووت (۲۰۱۲) مطابقت دارد. آنها نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که آموزش گروهی تحلیل ارتباط متقابل به مدیران صنعت خودروسازی ژاپن، باعث می‌شود که مهارت‌های نرم مدیریتی بهبود و تعارض کاهش یابد. از سوی دیگر، سلترز (۲۰۱۵)، در پژوهش خود نشان داد که آموزش گروهی تحلیل ارتباط متقابل، به حل تعارض منجر می‌شود. نتایج این پژوهش، در خصوص بررسی اثربخشی آموزش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر حل تعارض‌های میان‌فردی نیز با سایر تحقیقات مطابقت دارد. اوبرهولزر (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان داد که این روش، به بهبود روابط میان‌فردی سازمانی منجر می‌شود. علاوه بر این، در تحقیقات نعیم (۲۰۱۷)، مشخص شد که برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در توسعه مهارت‌های نرم، از جمله مهارت‌های مدیریتی و متغیرهای زیرمجموعه مانند حل تعارض تأثیر دارد. ناهار (۲۰۱۹)، نقش برنامه‌ریزی عصبی - کلامی را در توسعه مهارت‌های ارتباطی کارمندان و کاهش تعارض‌ها بررسی کرد و توضیح داد که استفاده از این روش‌ها به مدیران کمک می‌کند تا تفاوت‌های فردی در سازمان‌دهی تجارب را درک کنند، روابط را بهبود بخشند و تعارض‌ها را به شیوه مؤثر حل کنند.

به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که هر دو روش، به‌طور معناداری در افزایش مهارت حل تعارض مدیران مؤثر است؛ اما تحلیل ارتباط متقابل در مقایسه با برنامه‌ریزی عصبی - کلامی تأثیر بیشتری دارد. در تبیین این یافته‌ها، می‌توان گفت که طبق نظریه تحلیل ارتباط متقابل سازمانی، آموزش الگوها و مفاهیم اصلی این نظریه، در دو سطح بر مدیران تأثیر می‌گذارد: در سطح اول، به خودآگاهی فردی می‌انجامد و در سطح دوم، به آگاهی از الگوهای روابط میان‌فردی منجر می‌شود؛ زیرا مدل جامعی از شخصیت، ارتباطات، انگیزه، حل تعارض و پویایی‌های گروهی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا الگوهای رفتاری و انگیزه‌های خود و دیگران را درک کنند و به‌دنبال آن تعارض‌ها را شناسایی و مدیریت کنند.

شرکت‌کنندگان در آموزش گروهی تحلیل ارتباط متقابل، به‌دلیل کسب آگاهی از مدل روان‌شناختی و تحلیل انواع تبادل‌های خود با مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان، قادر می‌شوند که ارتباطات مؤثر خود را با دیگران بهبود دهند و این ارتباطات را از نظر مفاهیمی همچون حالت‌های من، تبادل‌ها، بازی‌ها، پیش‌نویس‌ها طبقه‌بندی کنند (گراف و لوی^۱، ۲۰۱۷)؛ جنبه‌های ناکارآمد روابط را توضیح دهند و امکان تغییر در ارتباط را بررسی کنند (مولزورث و همکاران، ۲۰۱۸). در مواقعی، برای حل مسائل تعارض‌آمیز در تیم‌های کاری، راه‌حل‌های فنی ارائه می‌شود، در حالی که از دیدگاه تحلیل ارتباط متقابل، بعضی تعارض‌ها، از به خطر افتادن امنیت حالت «من کودک» افراد نشئت می‌گیرد. تحلیل ارتباط متقابل، به مدیران می‌آموزد که در موقعیت‌های تعارض‌آمیز، احساسات و افکار ناخودآگاه زیرین خود را بررسی کنند و به‌جای پاسخ خشم یا بازنوازی هیجان‌ها و تجربه‌های گذشته، واکنش‌های مناسب‌تری نشان دهند.

افزون بر این، آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل، مدیران را در انتخاب سبک رهبری متناسب یاری می‌دهد. آنها می‌آموزند سبک‌های رهبری زیادی در سازمان وجود دارد که از حالت‌های گوناگون من نشئت می‌گیرد. سبک رهبری استبدادی یا اقتدارگرا، نشئت گرفته از حالت من والد، رهبری مشارکتی یا مشورتی برگرفته از من بالغ و سبک رهبری آزادمنشانه یا آسان‌گیر برآمده از من کودک مدیر است (ون پوئلج و دی‌گراف^۲، ۲۰۲۱).

در فرایند حل تعارض با راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، افراد، ابتدا در خصوص تفاوت‌های ظریف فردی برای نحوه برقراری ارتباط، دانش و آگاهی کسب می‌کنند. در گام بعدی، برای حل‌وفصل دائمی تعارض‌ها و جلوگیری از بازگشت به عادت‌ها یا مدل‌های ذهنی قبلی طرفین، راهکارهایی را که هنگام تعارض با دیگری استفاده کرده‌اند، تحلیل می‌کنند. از سوی دیگر، آنها می‌آموزند که برای احتراز از تعارض، از روش‌های «هم‌گامی و هدایت» استفاده کنند؛ اما فرایند حل تعارض به اینجا ختم نمی‌شود. طرفین تعارض بر سر نتایج و اهداف مورد انتظار (حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب) در آینده نیز توافق می‌کنند. برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، برای رویارویی و کسب توافق با افراد مقاوم و سرسخت نیز، راهبردهایی ارائه می‌کند (گرمیلی^۳، ۲۰۱۶).

در خصوص اثربخشی بیشتر تحلیل رفتار متقابل در مقایسه با برنامه‌ریزی عصبی - کلامی، می‌توان گفت که سازوکار اثربخشی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی پیچیده و عمیق است و اجرای تکنیک‌های آن تا حد زیادی، بر توانایی‌های ذهنی برای به‌کارگیری نیروی ناخودآگاه خود و دیگران متکی است (هجیس، هاشم و تارتوزی^۴، ۲۰۱۵). اما مفاهیم و تکنیک‌های تحلیل رفتار متقابل، از همان ابتدا قابلیت اجرا دارد و نتایج آن به‌سرعت مشاهده می‌شود و به‌دلیل کاربردی بودن مفاهیم و همچنین پرداختن به ریشه‌های شکل‌گیری الگوهای رفتاری فعلی، مفاهیم برای آزمودنی‌ها جالب توجه است و انگیزه مشارکت و به‌کارگیری آنها را افزایش می‌دهد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، مبنی بر اثربخشی بیشتر تحلیل ارتباط متقابل بر حل تعارض میان‌فردی مدیران، پیشنهاد‌های کاربردی زیر برای سازمان مطرح می‌شود:

- شایسته است که واحدهای فروش، ارتباط با مشتریان، امور قراردادهای، خدمات پس از فروش و سایر واحدهایی

1. Graff & Levi

2. van Poelje and de Graff

3. Grimley

4. Hejase, Hasehm, Tartozi

- که به طور خاص به برقراری ارتباط نیاز دارند، از آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل برای کاهش تعارض‌ها بهره‌گیرند. برای مثال، کارکنان واحد ارتباط با مشتریان، بیاموزند که با تحلیل مواضع من در مقابل مشتریان عصبانی، از موضع والد حمایتگر به برقراری ارتباط بپردازند و به این ترتیب تعارض‌ها را مدیریت کنند.
- توصیه می‌شود که معاونت منابع انسانی با توجه به مفاهیم تحلیل ارتباط متقابل، طراحی شغل‌ها را انجام دهد و متناسب با آن، به جذب نیرو اقدام کند. برای مثال، با استفاده از آزمون ایگوگرام، افرادی را که بر اساس موضع کودک مطیع رفتار می‌کنند، برای مشاغل تولید، پشتیبانی و منابع انسانی برگزینند و به این ترتیب، تعارض‌های ایجادشده از روابط متقاطع را به حداقل برساند.
 - مدیران واحدها، در خصوص تشکیل تیم‌های کاری، افراد را بر اساس روابط مکمل در کنار هم قرار دهند.
 - پیشنهاد می‌شود که سازمان، آموزش‌های یادشده را در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران لحاظ کند؛ زیرا آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل به مدیران، باعث می‌شود که رفتارهای آنان آگاهانه و اغلب از موضع من خوبم - تو خوبی باشد و با درک الگوهای رفتاری و انگیزه‌های دیگران، بروز تعارض میان‌فردی را به حداقل ممکن برساند.
 - با توجه به نقش و تأثیری که مدیران در هدایت تیم‌های کاری سازمان دارند، مدیران آموزش دیده، به‌شیوه‌ی مربیگری، تکنیک‌های مربوطه را به کارکنان زیرمجموعه خود نیز آموزش دهند.
- متغیرهای این پژوهش، از طریق پرسش‌نامه و به‌شیوه‌ی خودگزارشی روی جمعیت مدیران بررسی شده است، بنابراین به محققان آینده توصیه می‌شود که این متغیرها را از نظر زیردستان یا همکاران نیز بررسی کنند. علاوه بر این، مدیران زن در نمونه پژوهش حاضر حضور نداشتند، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات بعدی، مدیران زن نیز بررسی شوند. اجرای پژوهش در هر سازمان و صنعتی، قابلیت تعمیم نتایج و یافته‌ها را محدود می‌کند، پیشنهاد می‌شود که در آینده، متغیرهای بررسی شده در این پژوهش، روی مدیران سایر سازمان‌ها و صنایع نیز آزمون شود.

منابع

- شفیع‌آبادی، عبدالله؛ ناصری، غلامرضا (۱۳۹۷). *نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی*. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- کجباف، محمدباقر؛ مقدس، مائده؛ آقایی، اصغر (۱۳۹۰). اثربخشی آموزش راهبردی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر سازگاری زناشویی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۲(۴۶)، ۳۰-۳۹.
- مرادی، ایوب؛ شفیع‌آبادی، عبدالله سلیمی، حسین (۱۳۹۵). بررسی اثربخشی مشاوره گروهی مبتنی بر شیوه تحلیل ارتباط محاوره‌ای برن بر سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پتروشیمی بیستون. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۸(۲۹)، ۷۱-۹۲.
- مزعلی، سمیه (۱۳۹۲). *ویژگی‌های روان‌سنجی و هنجاریابی آزمون حل تعارض*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران مرکزی. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- میری، عبدالرضا؛ سزیکاران، اسماعیل؛ نصیریپور، رضا (۱۳۹۱). نگرشی بر رویکرد اسلامی به مدیریت تعارض. *مجله مطالعات منابع انسانی*، ۲(۵)، ۸۷-۱۲۰.

References

- Abioro, M. A., Odunlami, S.A., Ekpudu. J.E. (2019). Conflicts Management Strategies: A Tool for Industrial Harmony. *Izvestiya Journal of Varna University of Economics*. 63 (1), 19 - 34.
- Agwu, M. O. (2013). Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC. *International Journal of Academic Research in Management*, 2(4), 125-139.
- Al-ali, A.H.O., Shamaileh, B. S. (2015). The Impact of Neuro Linguistic Programming on Employees' Performance: An Experimental Study in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial Estate-Jordan. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 18(1), 13-49.
- Alder, H. (2017). *Handbook of NLP: A Manual for Professional Communicators*. Routledge publication ; 1th edition.
- Aldoghan, M. (2014). Transactional Analysis and its Intrigue in Saudi Arabian Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 267-273.
- Amirhosseini, M.H. and Kazemian, H. (2019) 'Automating the process of identifying the preferred representational system in Neuro Linguistic Programming using Natural Language Processing', *Cognitive Processing Journal, Springer*. doi: 10.1007/s10339-019-00912-3.
- Anjomshoa, M.R., Fahim Devin, Y., Esmailzadeh, M.R., Keshtidar, M. (2020) Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of physical culture and sports*, 24(3), 111-117.
- Bao, Y. S., Zhu, F. W., Hu, Y., & Cui, N. (2016). The Research of Interpersonal Conflict and Solution Strategies. *Psychology*, 7(4), 541-545.
- Bordean, O. & Rácz, D. & Ceptureanu, S. & Ceptureanu, E. & Pop, Z. (2020). Gender Diversity and the Choice of Conflict Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 12, 2-11.
- Bossenmayer, T. (2011). The Impact on Self Perception of Ego States of a Transactional Analysis Introductory Training Course. *International Journal of Transactional Analysis Research*, 2(2), 44-51.
- Brajovic Car, K. (2013). *Reconstruction of autonomy in transactional analysis: From classical transactional analysis to a social constructionist perspective on autonomy in partnership*. PHD dissertation. Tilburge University.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M. and Mierop, A. (2019). Perceived Organizational Support and Workplace Conflict: The Mediating Role of Failure-Related Trust. *Front. Psychol.* 9:2704. doi: 10.3389/fpsyg.02704.
- Çam, S. & Akkoyun, F. (2001). The effects of communication skills trainings on ego states and problem solving. *Transactional Analysis Journal*, 31, 161-165.
- Ciucur, D., Pîrviuț, A.F. (2012). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 667-671.

- De Dreu, C.K., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Denis, C. (2011). An Investigation of How EI, Coaching & NLP Techniques Can Be Used to improve Customer Relationship Management (CRM) Processes in The Retail Sector. The Performance Solution: *A Research Journal of Coaching, Mentoring, Supervision and NLP*, 2 (1), 37-50.
- Frankovský, M., Birknerová, Z., Štefko, R. and Benková, E. (2019). Implementing the Concept of Neurolinguistic Programming Related to Sustainable Human Capital Development. *Sustainability*, 11(15), 4031. doi:10.3390/su11154031.
- Graaf, A., Levy, J. (2016). Are Transactional Analysis Training Program Groups Sufficiently Disturbing? *Transactional Analysis Journal*, 46(3), 222-231.
- Graff, A., Rosseau, M. (2015). Transactional Analysis and Conflict Management. Embracing Conflict as an Opportunity for Growth and Learning. *Transactional analysis journal*, 45(4), 250-259.
- Grimley, B. (2016). What is NLP? The development of a grounded theory of Neuro-Linguistic Programming, (NLP), within an action research journey. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 166-178.
- Gujral, H., Kaur, J. (2018). Life scripts and outcomes. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(3), 738-747.
- Haghighi, H., Zarei, E., Ghaderi, F. (2012). Investigation of factor structure and psychometric properties of Rahim Conflict Resolution Styles Questionnaire (ROCI-II) among Iranian couples. *Family counseling and psychotherapy*, 1(4), 534-561.
- Hejase, A.J., Hasehm, F. & Tartozi, M.I.E.D. (2015). Nuro-lingusistic programming management and leadership. An exploratory study on Lebanese management. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(9).
- Hennings, M. (2003). *Evaluation of Conflict Resolution Questionnaire*. Master Thesis, Auckland University of Technology.
- Hossain, M.A., Uddin, M.K., Hasan, M.R., Hasan, M.F. (2018). Conflict management on the organizational performance: a synthesis of literature. *Journal of Innovation & Development Strategy*, 12(1), 56-67.
- Joey, L., Yazdanifard, R. (2015). Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization? *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(5), 456-465.
- Kajbaf, M. B., Moghaddas, M., Aghaei, A. (2012). The Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming on Marital Adjustment. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 12(4), 30-40. (in Persian)
- Klimkowski, K. (2017). Applying Transactional Analysis to Facilitate Self-Regulation of Trainee Translators and Interpreters. *Roczniki humanistyczne*, 65(11), 7-22.
- Kong, E. (2011). Developing human capital through Neuro-Linguistic Programming. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. PP. 319-325.

- Kotera, Y. & Van Gordon, W. (2019). Japanese managers' experiences of Neuro-Linguistic Programming: A qualitative investigation. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. doi: 10.1108/JMHTEP-06-2018-0033.
- Kotera, Y., & Sweet, M. (2019). Comparative evaluation of neurolinguistic programming. *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(6), 744-756.
- Kotera, Y., Sheffield, D., & Van Gordon, W. (2018). The applications of neuro-linguistic programming in organisational settings: A systematic review of psychological outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 101-116.
- Kumar, A. & Panda, S. (2020). Neuro Linguistic Programming: A Novel Approach to Sentiment Analysis. *Proceedings of the International Conference on Innovative Computing & Communications (ICICC)*.
- Lawless, J., Trif, A. (2016). Managing Interpersonal Conflicts at Work by Line Managers. *Irish Journal of Management*, 35(1), 74-87.
- Madalina, O. (2016). Conflict management. A new Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807 – 814.
- Mazali, S. (2013). *Determining the psychometric properties and standardization of the conflict resolution test*. Master Thesis. Azad University, central branch. Faculty of Psychology and Education. (in Persian)
- Miri, A., Sabzikaran, E. and Nasripour, R. (2012). An Attitude towards an Islamic Approach to Conflict Management. *Journal of Human Resource Studies*, 2(5), 87-120. (in Persian)
- Mohammadi, M., Esmaeily, M., Nik, A. (2010). The effectiveness of group consultation in the method of transactional analysis over the student's communicative skills. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1490–1492.
- Molesworth, M., Grigore, G. F. and Jenkins, R. (2018). Games people play with brands: an application of Transactional Analysis to marketplace relationships. *Marketing Theory*, 18(1), 121-146.
- Moradi, A., Shafi'abadi, A., Salimi, H. (2017). The effectiveness of Transactional analyses group counseling on job adjustment and Organizational Commitment among Bistoon's Petrochemical Company employees. *Occupational and Organizational consulting quarterly*, 8(4), 71-92. (in Persian)
- Nahar, A. (2019). Role of Neuro Linguistic Programming (NLP) in Training and Development of Employees. *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(3), 88-96.
- Naim, M. (2017). Soft skill development: Relevance of Neuro-Linguistic Programming (NLP). *Language in India*, 17(2), 160–176.
- Oberholzer, C. (2013). *The role of Neuro Linguistic Programming in improving organizational leadership through interpersonal communication development*. Master's dissertation. Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Oommen, N. M. (2018). Transactional Analysis and Counseling: Insightful Thoughts. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 2 (4), 2728-2730.
- Quinn, G.P., Keough, M. (2002). *Experimental Design and Data Analysis for Biologists*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4th edition), London. Quorum books.
- Rahim, M.A. and Katz, J.P. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1) , 1-16.
- Ready, R. and Burton, K. (2016). *Neuro-linguistic Programming for Dummies* (3rd.), John Wiley&Sons, Chichester.
- Salters, D. (2015). Transactional Analysis and Conflict Management. *Transactional Analysis Journal*, 45(4), 260-265.
- Savardelavar, M., Kuan, G. (2017). The use of Neuro-Linguistic Programming as an educational-therapeutic programme: Two case studies. *Education in Medicine Journal*, 9(1), 49-58.
- Shafiabady, A., Naseri, Gh. (2019). *Consulting & Psychotherapy*. (24th edition). Tehran, University Publication Center. (in Persian)
- Turan, H., Kodaz, K., Turan, G. (2017). The effect of NLP education on the teaching profession in Turkey. *International Journal of Educational Sciences*, 15(2), 120-125.
- van Poelje, S., De Graaf, A. (2021). *New Theory and Practice of Transactional Analysis in Organizations: On the Edge*. London. Taylor & Francis Group press.
- Whitley-Hunter, B. L. (2014). Validity of transactional analysis and emotional intelligence in training nursing students. *Journal of advances in medical education & professionalism*, 2(4), 138-145.
- Wuersch, L., & Taylor, J. F. (2019). A practical solution: Transactional analysis in organisation contributing to ethical internal communication. *9th Annual Australasian Business Ethics Network (ABEN) Conference 2019*, Melbourne, Australia.
- Yonder, E.M., Kececi, A. (2016). Ego states of nurses working in psychiatric clinics according to transactional analysis theory. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 32(2), 485-490.