

## تبیین راهبرد ارتقای کیفیت فنون مذاکره

غلامرضا بردبار\*

### چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت مذاکره است. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و تحلیلی - پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آن، از روش‌های کتابخانه‌ای، مطالعه ادبیات موضوع و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری را نمایندگان هیأت‌های تشخیص اداره کار و امور اجتماعی استان یزد تشکیل می‌دهد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری مانند، آزمون فرض (برای ۲۵ گمانه) و تحلیل واریانس، استفاده شده است. جهت رتبه‌بندی عوامل اثرگذار و تعیین درجه اهمیت آن‌ها نیز تکنیک‌های پیشرفته تصمیم‌گیری (تاپسیس) به کار گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که عامل انتخاب و انتصاب نمایندگان (کارگران و کارفرمایان) مربوطه بر اساس تخصص و شایستگی بیشترین تأثیر و عامل نظام تشویقی کمترین تأثیر را در ارتقای کیفیت مذاکره دارند.

کلیدواژه‌ها: مذاکره؛ تشکل‌های کارگری و کارفرمایی؛ هیأت‌های حل اختلاف؛ تاپسیس، یزد.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۷/۱۵

\* استادیار، دانشگاه یزد (نویسنده مسئول).

Email: Gbordbar@yazduni.ac.ir

## ۱. مقدمه

برای حل اختلاف موجود بین کارگر و کارفرما می‌توان از رویکردهای دوجانبه‌گرایی (کارگر و کارفرما) یا سه‌جانبه‌گرایی (کارگر، کارفرما، دولت) استفاده کرد که در هر دو مورد، لزوم تشکیلات صنفی مربوطه الزامی است. اما در کشور ما متأسفانه این مکانیزم‌ها دارای مشکلات عدیده و فاقد استحکام لازم هستند که در مراحل آتی در مورد آن‌ها بحث خواهد شد. مطالعه‌ی اسناد و مقررات بین‌المللی در این زمینه حاکی از آن است که حل اختلاف کارگری کارفرمایی بایستی از طرفین گفتگو و مذاکره و به‌نحو عقلایی، منصفانه، سریع و بدون تنش انجام پذیرد و منافع طرفین را نیز در برگیرد، در غیر این صورت، می‌تواند آثار جبران‌ناپذیری در محیط‌های تولیدی و صنعتی بر جای گذارد [۳].

مطالعات انجام‌شده در ایران نشان می‌دهد که در فرایند حل اختلافات، اشکال‌های متعددی وجود دارد. از جمله این که معدودی از افراد مذاکره‌کننده هنر و دانش مربوطه را به‌خوبی می‌دانند. همچنین، به نسبت حجم بالای پرونده‌ها در مراجع حل اختلاف، هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف با مراجعان زیادی مواجه هستند و این ارباب رجوع‌ها (کارگران، کارفرمایان و یا نمایندگان آن‌ها) نیز از نحوه رسیدگی به پرونده‌های مربوطه ناراضی هستند، زیرا در جلسات و نشست‌ها، عمدتاً به سخنان آن‌ها توجهی نمی‌شود و زمان دادخواهی‌ها نیز بسیار طولانی است. چنین استنباط می‌شود که علی‌رغم دخالت عوامل مختلف در کم‌توجهی نسبت به مسأله مذاکره، فقدان آموزش و عدم اطلاع نمایندگان کارگر کارفرما و دولت از مباحث، فنون و هنر مذاکره و عدم صلاحیت‌های لازم برای نمایندگان مورد نظر در مراجع حل اختلاف و غیره از جمله مسائلی هستند که مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بنابراین، می‌توان چنین استنباط کرد که اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق کاملاً مورد نیاز و اجتناب‌ناپذیر است [۸].

این پژوهش در واقع، به دنبال یافتن پاسخی برای این پرسش است که تأثیر ساختار و فرایند مذاکره و چانه‌زنی در عملکرد مراجع بررسی‌کننده دعای کارگری و کارفرمایی (هیأت‌های حل اختلاف) چگونه باید باشد تا از آن طریق، بتوان باب گفت‌وگو و مذاکره را در جلسات هدایت کرد و به نتایج مطلوب دست یافت. هدف اصلی پژوهش حاضر اولاً شناسایی عوامل اثرگذار بر ارتقای کیفیت مذاکره در هیأت‌های مذکور با شیوه‌های پیشرفته تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند تاپسیس است تا در نهایت، بتوان با فراهم نمودن عوامل، از اتلاف وقت و گسترش سوءتفاهمات و احیاناً ستیزه‌ها و برخوردهایی که حین گفتگو در مذاکرات انجام می‌پذیرد را جلوگیری کرد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در فرایند گفتگو و مذاکره، ارتباطات نقش اساسی دارد، به عبارت دیگر بدون برقراری ارتباط مذاکره‌ای وجود ندارد. اهمیت این مسأله را می‌توان در تعریف مذاکره جستجو کرد. مذاکره عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک. ارتباطات هرگز کار ساده‌ای نیست حتی بین افرادی که دارای سابقه زیادی از ارزش‌ها و تجارب مشترک هستند [۸].

به عبارت دیگر، می‌توان گفت مذاکره جریان و فرایندی است که بین دو یا چند طرف آغاز می‌شود و هدف آن رسیدن به توافق و دستیابی به امتیازاتی است. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که، مذاکره یا چانه‌زدن فرایندی است که در آن دو گروه یا دو طرف، کالا یا خدماتی را مبادله می‌کنند و هریک می‌کوشند تا منافع خود را تأمین کند. این مذاکرات می‌تواند به صورت انفرادی و یا جمعی صورت پذیرد. اما امروزه به دلیل تغییر دیدگاه‌های مدیران و رشد بیشتر زیردستان، بحث و گفتگو و مذاکره جایگزین "بله قربان‌گویی" گذشته شده است. فلسفه وجودی مذاکره، بررسی عقاید مخالف به منظور دستیابی به دیدگاه مشترک مورد پذیرش است. مدیر نباید از اینکه نظر دیگران را بپرسد هراسی به خود راه دهد. هراندازه نظر همکاران، مرئوسین و افراد مافوق پرسیده شود، آنان بیشتر احساس می‌کنند که شأن و حرمتشان نگه داشته شده است [۲۳].

بنابراین، می‌توان گفت تقریباً همه افراد با سازمان به گونه‌ای به مذاکره می‌نشینند. این موضوع روشن است که کارکنان با مدیریت و مدیریت با همکاران، مقام‌های بالاتر و سایر افراد مذاکره کند یا چانه بزند. طبق تعریفی که از جانب سازمان بین‌المللی کار ارائه شده است، مذاکرات جمعی مذاکراتی است که درباره شرایط کار بین کارفرما و یا گروهی از کارفرمایان و یا یک یا چند سازمان کارفرمایی از یک طرف و یا یک یا چند سازمان کارگری از طرف دیگر به منظور حصول توافق صورت می‌گیرد [۱۷].

چنانچه طرفین در مورد موضوعات مورد مذاکره به توافق برسند و هریک از آن‌ها انتظارات و توقعات خویش را برای حصول توافق تعدیل کنند، مذاکرات جمعی به عقد پیمان<sup>۱</sup> منجر خواهد شد. در صورت عدم توافق، ممکن است مذاکره موقتاً به تعویق افتد و در زمانی دیگر انجام شود و یا اینکه به اعتصاب<sup>۲</sup>، تعطیل محل کار<sup>۳</sup> و یا اخراج کارکنان بینجامد. البته، تصور تفاهم کامل بین کارگران و

1. Agreement

2. Strike

3. Lock out

کارفرمایان و گروه‌ها یا دسته‌های صنفی آن‌ها امری آرمانی است. بروز اختلاف در هر فرصتی متحمل است و نظام حل و فصل اختلافات کارگری نه یک امر خارجی و جانبی بلکه یکی از موضوع‌های اصلی لاینفک حقوق کار محسوب می‌شود. رابطه کارگر و کارفرما هم یک رابطه فردی و هم یک رابطه جمعی است و اختلافات کارگر و کارفرما نیز در نتیجه به روابط فردی و به روابط اجتماعی طرفین مربوط می‌شود. عدم توجه به این مسأله ممکن است حتی واحدهای صنعتی را وارد بحران کرده و تعطیل کند [۲۵].

حساسیت اختلافات کارگری و کارفرمایی قدرت کارفرما و شکنندگی کارگر به خاطر امکان اخراج وی توسط کارفرما و وابستگی شدید معیشت او به مزدی که از کارفرما دریافت می‌کند و ضرورت اعتماد اجتماعی حکم می‌کند که اولاً رسیدگی به اختلافات سریع و به دور از تشریفات و شیوه‌های معمول قضایی باشد تا تصمیم‌گیری آسان و سریع باشد و ثانیاً، رسیدگی به صورت اجتماعی و با مشارکت نمایندگان دولت برای حفظ منافع جامعه و نظم اجتماعی و نمایندگانی طرفین اختلاف (کارگران و کارفرمایان) انجام شود. در برخی از اسناد مرتبط با مقررات بین‌المللی کار مانند مقوله‌نامه شماره ۸۴ (۱۹۴۷) پیرامون حل اختلاف کار مواردی به شرح ذیل مطرح ساخته است [۱۹].

۱. کلیه روش‌های حل اختلاف بین کارگران و کارفرمایان باید به ساده‌ترین و سریع‌ترین وجه ممکن باشد (ماده ۵)؛

۲. کارگران و کارفرمایان باید به پرهیز از اختلاف تشویق شوند و در صورت بروز این گونه اختلافات، باید از طریق سازش و به نحو منصفانه حل شوند (ماده ۶)؛

۳. هر چه سریع‌تر باید روش‌های حل اختلاف بین کارگران تأسیس شوند و نمایندگان طرفین و یا سازمان‌های صنفی آن‌ها باید به تساوی در نظام حل اختلاف مشارکت داشته باشند (ماده ۷).

**تبیین جایگاه و نقش تشکلات صنفی در حل اختلافات.** در سال ۱۹۴۹، سازمان بین‌المللی کار<sup>۱</sup> مقوله‌نامه ۸۷۵ را تصویب کرد. در این مقوله‌نامه چنین آمده است: آزادی انجمن‌ها و حمایت از حق تشکل: کارگران و کارفرمایان حق دارند تا بدون هرگونه تمایزی، به انتخاب خود به منظور پیشبرد و دفاع از منافع مربوطه خویش تشکیل سازمان داده و به آن ملحق گردند. بدین‌سان، کارگران در مقابل کارفرمایان به نحو دسته‌جمعی رو در روی یکدیگر قرار می‌گیرند تا با مذاکرات، گفتگو و مجادلات منطقی، اصولی و مبادله‌ی خواسته‌ها و نیازهای متقابل به دیدگاه‌های مشترک در

1. International Labor Organisation (ILO)

زمینه‌های مختلف کار و اشتغال نایل آیند. در حقوق کار امروزی نیز حق دفاع از منافع شغلی توسط سازمان‌های کارگری و در مراجع حل اختلاف است. سازمان کارگری حق دارد از طریق شرکت و عضویت در شوراهای حل اختلاف در مورد اختلافات فردی و جمعی کارگران دفاع و دادخواهی نماید [۲۲].

در ابتدای امر، کارفرمایان از قبول کارگران به عنوان طرف مذاکره ابا داشتند و مذاکره با آنان را دون شأن خویش می‌پنداشتند اما، آن‌ها که از اعتصابات مکرر متضرر می‌شدند به تدریج منافع خود را در آن تشخیص دادند که به مذاکره<sup>۱</sup> با کارگران و نمایندگان آن‌ها تن در دهند. بر اثر این تلاش‌های مجذانه بود که کارگران دارای قدرت مذاکره با کارفرمایان شدند و کارفرمایان نیز با تشکل در سازمان‌های کارفرمایی از امکان اقدام هماهنگ در قبال کارگران مستفیذ شدند. به این ترتیب، با گسترش سازمان‌های کارگری و کارفرمایی به تدریج مذاکرات به صورت گروهی نیز انجام گرفت [۶]. البته، نباید فراموش شود که دامنه توسعه مذاکرات و پیمان‌های جمعی در کشورهای بیشتر ارتقاء یافته که قوانین و مقررات موجود در راه تشکل کارگران و کارفرمایان در سازمان‌های ذی‌ربط، موانع و محدودیت‌هایی به وجود نیاورده‌اند. طبق آماری که در نشریه سازمان بین‌المللی کارآمده است در کشورهای مختلف درجه تشکل کارگران در سازمان‌های کارگری که بتوانند نمایندگی آن‌ها را در مذاکرات جمعی برعهده گیرند، متفاوت بوده است [۲۰]. به طوری که از نمودار زیر استنباط می‌گردد، سوئد بالاترین درجه تشکل و فرانسه پایین‌ترین درصد عضویت را داشته‌اند [۱۰].

مطالعه آمار و اسناد تشکل‌های به ثبت رسیده ایران، نشان می‌دهد افزایش کمی این تشکل‌ها در دهه هفتاد است. نتایج حاصل از یک کار تحقیقاتی در این حوزه نشان می‌دهد که این تشکل‌ها دارای جایگاه و نقش مورد انتظار نیستند و قضاوت کارگران نسبت به کارآمدی آن‌ها منفی است [۲]. علاوه بر این، نتایج یک پیمایش دیگر چنین نشان می‌دهد: کارفرمایان ایرانی در کل، فعالیت تشکل‌های کارفرمایی خود را ضعیف تلقی می‌کنند؛ به عبارت دیگر، حدود ۴۵ درصد معتقدند که میزان فعالیت این تشکلات خیلی کم است، ۲۱ درصد آن را خوب و ۳۴ درصد نیز متوسط ارزیابی می‌کنند [۱۵].

**نقش جدید تشکل‌های کارگری در سازمان‌های مشارکتی.** در دنیای مدرن، مناسبات بین کارگر و مدیریت و درون خود اتحادیه‌های کارگری دارای ویژگی خاص شده است. استفاده از استراتژی برد و باخت، تهدید، بازی‌های قدرت، نمونه‌ای از اعتماد اندک و مناسبات استبدادی است. اما این امر نیز

به هنگامی که سازمان اصول مشارکتی را در پیش می‌گیرد تغییر پیدا می‌کنند. در هنگام برقراری مشارکت، مقامات کارگری و مدیریت در یک‌سوی میز می‌نشینند، با هم به همکاری می‌پردازند تا تجارت و افراد ذی‌نفع در آن موفق شوند. طرفین توافق دارند که اتحادیه‌ها دارای این حق هستند که از منافع جمعی<sup>۱</sup> کارکنانی حمایت نمایند که آن‌ها را انتخاب کرده‌اند. در صناعی که به سرعت در حال تغییرند اتحادیه‌ها نیز می‌توانند از طریق پرورش مهارت کارگران، (مانند مذاکره و گفت‌وگو)، بازآموزی و به‌کارگیری آنان، در وظایفی که انجامش برای یک شرکت مشکل است، کمک مؤثری داشته باشند. امروزه، صرف‌نظر از این‌که چه کشوری باشد، نیاز به مناسبات و نقش‌های نوین در همه جا وجود دارد. جزئیات بیشتر را می‌توان در جدول ذیل مشاهده نمود [۱۸].

#### جدول ۱. نقش جدید اتحادیه‌های کارگری در سازمان مشارکتی

##### سطح پیش:

- نمایانگر منافع جمعی درازمدت کارمندان است؛
- منافع کارمندان و دیگر گروه‌های ذی‌نفع را متوازن می‌کند و به حل مشکلات بین آنان می‌پردازد؛
- قابلیت خود را افزایش می‌دهد تا نماینده‌ای طولانی‌مدت باشد؛ به عنوان مثال، فنون مذاکره و هنر آن را فرا می‌گیرد؛
- به تعریف دوباره نقش خود می‌پردازد.

##### سطح زمینه:

- از دیدگاه تمام کارمندان، آن‌ها بهبود فرایندهای کسب‌وکار متداول را ارزیابی و توصیه می‌کنند؛
- فرایندهای نمایندگی جمعی را در جای خود قرار می‌دهد که ضامن عدالت و تأثیر مؤثر است.

##### سطح کنش:

- کارگران را آموزش می‌دهد و حمایت می‌کند تا به تغییر قانونی اعتماد کنند؛
- مشارکت، خودمدیری و نوآوری را مورد تشویق قرار می‌دهد؛
- از حقوق و بیان نیازهای فرد و گروه حمایت می‌کند؛
- در درون خود اتحادیه به نحوی مشارکتی مدیریت و سپس عمل می‌کند.

بنابراین، برای نیل به تمام مواردی که مطرح است مسأله ارتباطات، گفت‌وگو و مذاکره برای نقش جدید اتحادیه‌ها اجتناب‌ناپذیر است و بایستی به آن توجه ویژه‌ای بشود.

**منابع و مراجع حل اختلاف.** برای حل و فصل اختلافات کارگری و کارفرمایی، کشورهای مختلف هر یک راه‌های خاصی را ارائه کرده‌اند. یکی از راه‌های منطقی و مسالمت‌آمیز مذاکره و گفت‌وگو به

1. Group Interests

منظور سازش بین کارگر و کارفرما و نمایندگان آنان است. در این روش طرفین اختلاف پس از گفت‌وگو و مذاکره‌ی مستقیم به نظرات مشترک یا نزدیک به هم رسیده و اختلافات خود را کنار می‌گذارند. البته لازمه موفقیت فرایند مذاکره حسن نیت و گذشت متقابل و سایر خصوصیات و ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری است که باید در طول مذاکرات مدنظر قرار گیرند. بنابراین، مذاکره و گفتگو به منظور سازش در فرایند اختلافات فردی و جمعی کاربرد دارد [۹].

در فصل نهم قانون کار در جمهوری اسلامی ایران (مواد ۱۵۷ تا ۱۶۶) نیز حل و فصل هر گونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر و کارفرما و کارآموز را که ناشی از اجرای قوانین و مقررات کار قراردادهای فردی و پیمان‌های دسته‌جمعی باشد در مرحله‌ی اول، از طریق سازش مستقیم بین کارگر و کارفرما نمایندگان آن‌ها و در صورت عدم حصول سازش، از طریق ارسال دعوی به هیأت‌های تشخیص و هیأت‌های حل اختلاف پیگیری خواهد شد. در ذیل به معرفی این دو هیأت پرداخته شده است.

**- هیأت تشخیص.** مرجع بدوی و نخستین مراجعه کارگر و کارفرما، هیأت تشخیص است. این هیأت از سه عضو تشکیل می‌شود که یک نفر از سوی وزارت کار و یک نفر دیگر از سوی کارگران و کارفرمایان حضور می‌یابند. این هیأت تشخیص در سطح هر استان مستقر می‌شود. اگر میزان کار هیأت‌ها زیاد باشد وزارت کار می‌تواند نسبت به تشکیل هیأت تشخیص در سطح هر استان اقدام نماید. موارد دعوی و مورد اختلاف در این هیأت مطرح می‌شود و مورد بحث و گفت‌وگو و مذاکره قرار می‌گیرد و رأی مورد نظر به مبنای این بحث و گفتگوی جمعی صادر می‌شود. در صورتی که طرفین نسبت به رأی مزبور اعتراض داشته باشند اعتراض خود را کتباً به هیأت حل اختلاف تقدیم می‌نماید (ماده ۱۵۹ ق. کار).

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا این نمایندگان صلاحیت، شایستگی و مهارت لازم در انجام وظیفه مربوطه را (که عمدتاً رسیدگی و اخذ تصمیم در مورد هرگونه اختلاف فردی و یا حتی جمعی کار است) دارند. به عنوان مثال، برای نماینده وزارت کار در این هیأت شرایط خاصی (مانند میزان سواد، تخصص و یا تجربه) پیش‌بینی نشده است که اشکال و ضعف بزرگی است. این امر می‌تواند کیفیت فرایند مذاکره گفتگو و چانه‌زنی در این هیأت را تا حد زیادی کاهش دهد [۱۹]. ضمناً داشتن حداقل گواهی‌نامه پایان دوره ابتدایی جهت عضویت کارگران در هیأت تشخیص نیز خالی از اشکال نیست (بند ۲ ماده ۱۵۸ ق. کار).

**- هیأت حل اختلاف.** در صورتی که یکی از طرفین دعوی نسبت به رای هیأت تشخیص اعتراض داشته باشد اعتراض خود را کتباً به هیأت حل اختلاف تقدیم می‌نماید (ماده ۱۵۹ ق.کار). هیأت حل- اختلاف نیز در سطح استان تشکیل می‌شود و مرجع تجدید نظر از آراء هیأت‌های تشخیص می‌باشد و شامل ۹ نفر است بدین شرح: ۳ نفر نماینده کارگران، ۳ نفر نماینده کارفرمایان و ۳ نفر نماینده دولت. شرایط و ویژگی نمایندگی کارگران و کارفرمایان در هیأت‌های حل اختلاف به موجب ماده ۴ آئین‌نامه اعضای هیأت‌های حل اختلاف دقیقاً مانند شرایط نمایندگان هیأت‌های تشخیص می‌باشد که در سطح بسیار نازلی می‌باشد [۱۹].

همان‌طور که توضیح داده شد، در صورت ارجاع دعوی به هیأت حل اختلاف، پرونده مورد نظر در جلسه رسمی مورد بررسی و مذاکره و بحث و گفتگو قرار می‌گیرد و رای لازم صادر می‌گردد (مواد ۱۶۰ تا ۱۶۶ ق.کار). اما چنانچه منبای وقوع اختلافات جمعی باشد (ماده ۱۴۲ ق.کار) موضوع‌های مورد درخواست طرفین از طریق مذاکره و دسته‌جمعی در مراجع حل اختلاف رسیدگی خواهد شد [۲۰]. ناگفته نماند که مذاکره دسته‌جمعی، اختلافی است غیر حقوقی که می‌توان آن را اختلاف منافع هم دانست. این مسأله معمولاً به هنگام مذاکره دسته‌جمعی و قبل از توافق و انتقاد پیمان دسته‌جمعی کار پدیدار می‌شود [۱۹].

در تحقیقات انجام‌یافته، مهم‌ترین علل اختلافات بین کارگران و کارفرمایان در هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف که طرح شده‌اند به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از:

۱. اخراج کارگران به دلیل وضعیت اقتصادی کارخانه‌ها؛
۲. عدم پرداخت دستمزد بر اساس مقررات؛
۳. عدم شناخت کارگران و کارفرمایان از قوانین کار؛
۴. تحمیل قراردادهای مدت موقت کار به کارگران که به زیان آن‌ها تنظیم می‌شود؛
۵. عدم بیمه کارگران توسط کارفرمایان؛
۶. عدم اجرای قانون کار توسط کارفرمایان؛
۷. طرح شکایت برای اختلافات جزئی به دلیل بی‌هزینه و سهل بودن دادرسی‌ها؛
۸. تخطی کارگران از مقررات قانون کار.

اما، مسأله اصلی که باید در اینجا مطرح شود این است که دلایل حجم بالای پرونده‌ها در هیأت‌ها و مراجع حل اختلاف، هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف همواره با مراجعان زیادی مواجه هستند که به دلیل اختلافات ناشی از روابط کار، به آن‌ها مراجعه می‌کنند. نتایج یک پیمایش در ایران نشان می‌دهد که یکی از عوامل اثرگذار بر کندی رسیدگی به پرونده‌ها در هیأت‌های تشخیص و



حل اختلاف بی‌توجهی اعضای مراجع حل اختلاف به اظهارنظرها و توضیحات طرفین دعوی است. معمولاً در هر دادرسی، علاوه بر توجه به اسناد مدارک و ادله موجود، توجه به گفتگو مکالمات و توضیحات طرفین دعوی امری انکارناشدنی است. در این بررسی، حدود ۷۶ درصد اظهار کرده‌اند که اعضای هیأت در مراجع حل اختلاف به سخنان اظهارات و توضیحات آن‌ها کمتر توجه کردند. هر چند کثرت مراجعان به نوبه خود، حجم بالای پرونده‌ها را در مراجع یادشده به همراه دارد اما میزان رضایت از طول مدت رسیدگی به شکایت نیز چندان رضایت‌بخش نبوده است [۱۲].

در تحقیق میدانی که بر روی کارگاه‌های تولیدی و خدماتی شهر تهران انجام گردید، مشخص شد که علی‌رغم دخالت عوامل مختلف در کم‌توجهی به مذاکرات و پیمان‌های دسته‌جمعی، مسأله آموزش و عدم اطلاع کارگران و کارفرمایان از مبحث مذاکرات و پیمان‌های جمعی از جمله مسائلی بوده است که همواره مورد تأیید قرار گرفته است [۱۵].

**عوامل اثرگذار بر مذاکره.** به منظور ایجاد ارتباطات اثربخش در فرایند گفتگو و مذاکره، عوامل زیر اثرگذار هستند:

۱. فعالانه به سخن طرف مقابل گوش بدهید و آنچه را گفته می‌شود درک کنید؛
  ۲. طوری صحبت کنید که دیگران مطلب شما را درک کنند؛
  ۳. درباره‌ی خودتان صحبت کنید و نه طرف مقابلتان؛
  ۴. روابط کاری برقرار کنید. داشتن شناخت شخصی از طرف مقابل واقعاً کمک می‌کند؛
  ۵. با مسأله رو در رو شوید و نه با افراد.
- رایینز<sup>۱</sup>، عوامل اصلی و مؤلفه‌های فرایند مذاکره را مطالعه کرده که خلاصه‌ای از آن بدین شرح است:

یک سونگری در تصمیم‌گیری شامل مواردی است از قبیل: (۱) اصرار ورزیدن و چارچوب وجود اطلاعات پشتیبانی بعد از قرارداد؛ (۲) اعتماد بیش از حد؛ (۳) ویژگی‌های شخصیتی؛ (۴) تفاوت‌های فرهنگی.

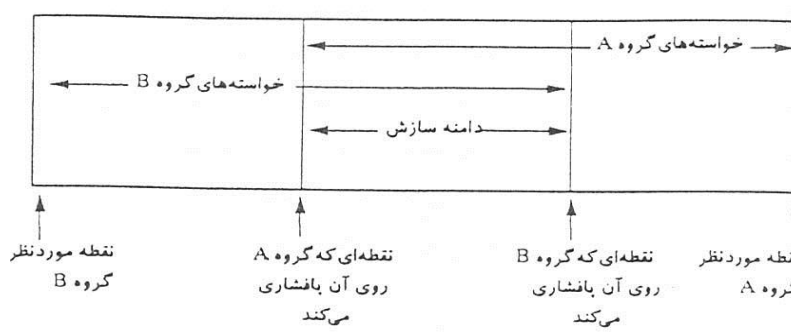
در حقیقت، یکی از پیش شرط‌های مذاکره و گفتگو، رعایت انصاف و منطق در برابر طرف مقابل است و برای اینکه موضوع را به اثبات برسانید، بهتر است موارد ذیل را همواره به‌خاطر بسپارید:

۱. طرف مقابل خود را درک کنید؛
  ۲. در حین مذاکره عصبانی نشوید؛
  ۳. از خودبینی اجتناب بورزید؛
  ۴. سرزنش نکنید؛
  ۵. سراپا گوش باشید؛
  ۶. به شخصیت طرف مذاکره حمله نکنید؛
  ۷. با اشخاص لجوج مدارا کنید؛
  ۸. میانجی یا حکم انتخاب کنید.
- به‌هنگام مذاکره، از دو روش یا استراتژی استفاده می‌شود.
۱. استراتژی بردو باخت
  ۲. استراتژی بدون باخت
- این استراتژی‌ها در جداول ۲ و ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲. مقایسه استراتژی "بدون باخت" با استراتژی مبتنی بر "برد و باخت" [۳۴].

چانه زدن	برد و باخت	بدون باخت
بر سر مقدار منابعی که باید تقسیم شود	مقدار ثابت	مقدار متغیر
انگیزه‌های نخستین	من می‌برم، تو می‌بازی	من می‌برم، تو می‌بری
منافع اولیه	تضاد منافع	منافع طرفین
نوع رابطه	بلندمدت	کوتاه‌مدت

جدول ۳. دامنه‌ی چانه‌زدن برای رسیدن به توافق - منبع: همان



**استراتژی مبتنی بر بردوباخت.** برای روشن تر شدن این بحث، فرض کنید در روزنامه می‌خوانید شخصی می‌خواهد خودرو خود را بفروشد و این درست همان چیزی است که شما در پی آن هستید. به محل می‌روید و می‌بینید که شرایط آن مطلوب است. فروشنده قیمتی را تعیین می‌کند و شما مایل نیستید که آن مبلغ را بپردازید؛ بنابراین وارد مذاکره می‌شوید و چانه می‌زنید. این فرآیند چانه‌زدن را چانه‌زدن مبتنی بر "بردوباخت" می‌نامند. مجموع بردوباخت صفر است. یعنی، سود یا نفعی که به یکی از طرفین معامله می‌رسد به زیان دیگری است. در مثال بالا، هر مبلغی که خریدار بتواند از قیمت آن کم کند به نفع او خواهد بود. برعکس، هر مبلغ اضافی که فروشنده بتواند بگیرد به زیان خریدار تمام می‌شود. این اساس روح مذاکره یا چانه‌زدن مبتنی بر بردوباخت، این است که باید هرکس سهمی مشخصی از یک مقدار ثابت یا مشخص به‌دست آورد.

این نمونه را هنگامی که اتحادیه کارگری بر سر دستمزد با مدیریت سازمان مذاکره می‌کند می‌توان مشاهده کرد. اصولاً نمایندگان کارگران با این هدف بر سر میز مذاکره حاضر می‌شوند که بتوانند تا حد امکان، منافع کارگران را تأمین کنند. هر میزان پولی که آن‌ها بتوانند از مدیریت دریافت کنند برای سازمان، هزینه‌آور<sup>۳</sup> است. بنابراین، هریک از طرفین مذاکره می‌کوشد تا به نفع خود و زیان دیگری کار کند.

در جدول ۲ استراتژی مبتنی بر بردوباخت نشان داده شده است. طرفین مذاکره A و B نامیده می‌شوند. هریک هدفی مشخص دارد و می‌داند که در پی دستیابی به چیست. هریک از آن‌ها تا حد معین یا میزان مشخصی کوتاه می‌آید و این پایین‌ترین حدی است که خواهد پذیرفت. فاصله بین ارزیابی که هریک از طرفین برای خود تعیین کرده و روی آن پافشاری می‌کند دامنه یا حدود سازگاری برای بستن قرارداد نامیده می‌شود. بدیهی است که این مقدار به گونه‌ای است که هریک از طرفین می‌تواند به‌حدی کوتاه بیاید و به اصطلاح، قرارداد را امضاء کند. هنگامی که کسی بدین‌گونه وارد مذاکره می‌شود، می‌کوشد تا حدامکان، طرف دیگر را وادار کند تا به خواسته‌هایش عمل کند و سرانجام به بهترین شکل ممکن به توافق برسند.

**استراتژی بدون باخت یا استراتژی برد - برد.** برای آگاهی بیشتر از این استراتژی، فرض کنید مسئول فروش یک شرکت تولیدی، سفارشی به مبلغ ۲۰۰ میلیون ریال از یک خرده‌فروشی دریافت می‌کند. او با مسئول ذی‌ربط یعنی مدیر بخش اعتبارات تماس می‌گیرد تا این سفارش را ارسال نماید؛

اما مسئول مربوطه امتناع می‌کند، زیرا مشتری سابقه روشنی ندارد. مجدداً، مسئول فروش با مدیر مربوطه در این باره صحبت می‌کند. مسئول فروش مایل نیست که مشتری را از دست بدهد و مدیر بخش اعتبارات نیز همین نگرش را دارد، اما نمی‌خواهد ریسک کند و با مطالبات سوخت‌شده مواجه گردد. بنابراین راهکارهای متفاوتی را مورد بررسی، و سرانجام راه‌حلی را انتخاب می‌کنند تا خواسته‌های هر دو طرف تأمین شود. مسئول بخش اعتبارات، فروختن جنس به مشتری را می‌پذیرد، مشروط به این که شرکت خریدار تضمین بانکی بدهد که پول را ظرف مدت حداکثر ۲ ماه پرداخت نماید. مذاکره‌ای را که بین مسئول فروش و مدیر بخش اعتبارات انجام شد درحقیقت یک نوع چانه‌زدن یا استراتژی بدون باخت می‌نامند. در این نوع استراتژی مسأله به گونه‌ای حل می‌شود که هیچ یک از طرفین بازنده نخواهند بود. اگر همه عوامل ذی‌ربط ثابت بماند، استراتژی بدون باخت، از استراتژی مبتنی بر بردو باخت بهتر است؛ بدین علت که در استراتژی بدون باخت، رابطه‌ای بلندمدت بین طرفهای مذاکره به وجود می‌آید و کارهای آینده را ساده‌تر می‌سازد. با انجام این مذاکره، پیمان بسته می‌شود و هریک از طرفهای پیمان در حالی میز مذاکره را ترک می‌کند که خود را پیروز می‌داند. از سوی دیگر، در استراتژی مبتنی بر بردو باخت یکی از طرفهای مذاکره‌کننده زیان می‌بیند. این استراتژی نوعی کینه و دشمنی به وجود می‌آورد که نمی‌تواند دوام یابد، چون طرفهای مذاکره سعی می‌کنند کمتر به یکدیگر نزدیک شوند. با توجه به محاسن استراتژی برد-برد (بدون باخت) ممکن است این سؤال مطرح شود که چرا در سازمان‌ها عمدتاً شاهد استراتژی بردو باخت هستیم؟ در پاسخ، باید به شرایطی اشاره کرد که این نوع مذاکره یا استراتژی می‌تواند موفق شود. این شرایط عبارت‌اند از:

۱. طرفین مذاکره اطلاعات کامل درباره موضوع داشته باشند؛
  ۲. حساسیت طرفین مذاکره نسبت به نیازهای یکدیگر؛
  ۳. اعتماد و انعطاف‌پذیری طرفین مذاکره؛
  ۴. وجود رابطه و فرهنگ سازمانی مبتنی بر صراحت کلام.
- بنابراین جای هیچ‌گونه شگفتی نیست که بیشتر مذاکرات بر مبنای بردو باخت (نفع یکی و ضرر دیگری) انجام می‌شود (والتون/مکرسکی<sup>۱</sup>).

### مسائل مطرح در فرایند مذاکره و چانه‌زنی

اثر تفاوت‌های فرهنگی در مذاکره و چانه‌زنی. با توجه به اینکه شخصیت فردی و شیوه مذاکره نمی‌توانند در رابطه با مذاکره و نتیجه آن اثر بگذارند، اما به اعتقاد ان. جی. آدلر، به نظر می‌رسد که زمینه‌های فرهنگی در این امر نقش مؤثر ایفا می‌کند. شیوه مذاکره با توجه به فرهنگ‌های مختلف فرق می‌کند [۲۶].

بر اساس تحقیقات این دانشمند، مردم فرانسه از پدیده‌ی تعارض و تضاد رویگردان نیستند. آن‌ها از طریق دگراندیشی، کسب شهرت می‌نمایند، در نتیجه فرانسوی‌ها وقت زیادی صرف مذاکره و چانه‌زدن می‌کنند و به هیچ‌وجه، نگران دیدگاه‌ها و خواسته‌های (مثبت و منفی) طرف مذاکره نیستند. مردم چین هم می‌کوشند تا از فرایند مذاکره به نفع خود بهره‌برداری کنند. آنان بر این باورند که مسیر مذاکره هیچ پایانی ندارد. مردم آمریکا، بردبار نیستند و همواره تلاش می‌کنند تا دیدگاه خود را به دیگران تحمیل کنند و دوست دارند که دیگران دیدگاه‌های آن‌ها را بپذیرند [۳۳].

در تحقیقاتی که توسط گراهام<sup>۱</sup> بر روی مذاکره‌های گفتاری و دادوستدهای غیرگفتاری در نشست‌های نیم ساعته، روی مردم آمریکای شمالی، ژاپن و برزیل انجام گردید، به نتایج بسیار جالبی دست یافت؛ مثلاً به‌طور متوسط، برزیلی‌ها ۸۳ بار گفتند "نه"، در حالی که ژاپنی‌ها ۵ بار و مردم آمریکای شمالی ۹ بار از این کلمه استفاده کردند. در یک نشست ۳۰ دقیقه‌ای، ژاپنی‌ها ۵ دفعه و هربار بیش از ۱۰ ثانیه سکوت کردند. آمریکایی‌ها به‌طور متوسط ۳/۵ بار و برزیلی‌ها هیچ‌زمان سکوت نداشتند. ژاپنی‌ها و آمریکایی‌ها حرف طرف دیگر را قطع می‌کردند و میزان اقدام آن‌ها، از این بابت برابر بود، اما برزیلی‌ها ۲/۵ برابر بیش از آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها حرف مقابل را قطع می‌کردند. سرانجام، ژاپنی‌ها و آمریکایی‌ها هیچ برخورد فیزیکی با طرف مذاکره‌کننده (به استثناء دست‌دادن) نداشتند، در صورتی که برزیلی‌ها هر نیم ساعت یک بار تماس جسمی با یکدیگر برقرار می‌کردند [۳۰].

**چالش‌های مذاکره و چانه‌زنی.** برای انجام و شروع مذاکره مؤثر مواردی وجود دارد که بی‌توجهی به آن‌ها روند مذاکره و چانه‌زنی را مختل می‌سازد. این موارد در زیر مورد اشاره قرار خواهد گرفت [۵].

۱. برای هر مطلب مورد مذاکره، هدف‌های روشن و مشخص در نظر بگیرید و متوجه باشید که این هدف‌ها را برچه اساسی تعیین کرده‌اید؛

1. Garaham

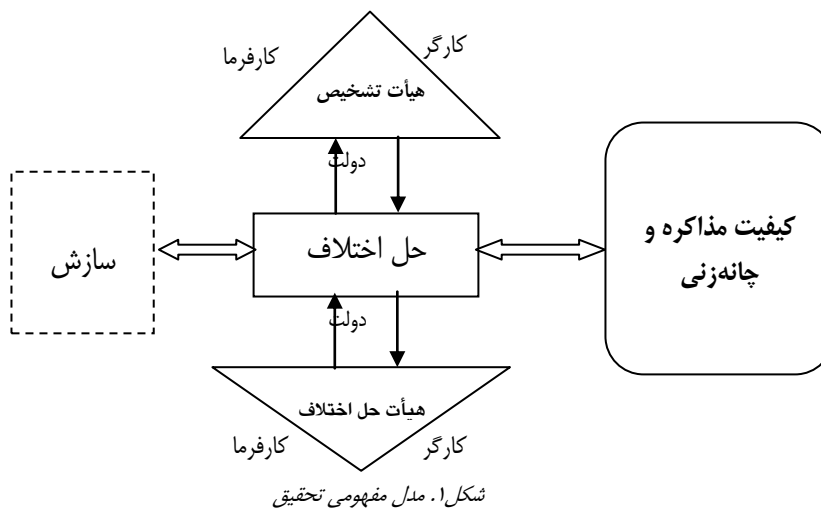
۲. عجله نکنید؛
۳. هرگاه تردید دارید، مشورت نمایید؛
۴. موضعی نرم و انعطاف‌پذیر داشته باشید؛
۵. سعی کنید عواملی را که باعث انگیزه طرف دیگر می‌شود مشخص کنید؛
۶. برای طرف دیگر احترام قائل شوید؛
۷. سعی کنید به تمام حرف‌های طرف مقابل گوش دهید؛
۸. بر احساسات خود مسلط شوید؛
۹. هر قدم که جلو می‌روید، ببینید تا چه اندازه به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شوید؛
۱۰. به جمله‌بندی و شیوه‌ی بیان کلمات دقت کنید؛
۱۱. فراموش نکنید که مذاکره به صورت طبیعی، یک فرایند مصالحه و سازش است؛
۱۲. به اثرهایی که مذاکرات کنونی بر مذاکره‌های آینده خواهد داشت، توجه کنید.

**مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی.** ارتباط مؤثر به معنی ابراز وجود و گوش‌دادن است. ارتباط ضعیف از جمله منابع عمده‌ای است که بین افراد تضاد و تعارض ایجاد می‌کند. بنابراین، شاید بتوان گفت یکی از پیش‌شرط‌های مذاکره و داشتن یک گفتگوی خوب، دانستن نحوه‌ی شرکت در گفتگو، داشتن دستورالعمل و کارگیری جمله‌ها و عبارتهایی است که در فرایند مذاکره و چانه‌زنی بکار می‌روند. در اینجا به رهبری‌کنندگان سازمان‌های کارگری و کارفرمایی توصیه می‌شود ضمن توجه به مسائلی که مطرح شد، از طریق افزایش مهارت‌های ارتباطاتی، بحث و گفتگوی سازنده‌ای را پدید آورند و اختلافات خود را به شیوه‌ای مؤثر و به گونه‌ای که رضایت طرفین حاصل گردد، حل نمایند. در جدول ۴، مصادیقی از تعامل گفتاری که در مذاکرات و چانه‌زنی‌های دسته‌جمعی استفاده می‌شوند، اشاره شده است.

جدول ۴. گویه های مذاکره (چانه زدن) [۳]

هدف گویه	گویه
۱. تأیید واقعیت‌ها به گونه‌ای که مورد قبول هر دو واقع شود. ۲. تفکیک موضوع و شخص از یکدیگر ۳. موضع ما اصولی است. ۴. شخص پایگاه یا موضع اصولی انتخاب می‌کند و اجازه نمی‌دهد طرف دیگر از موضع شخصی استفاده کند. ۵. تأکید بر اصل مساوات، انصاف و برابری. ۶. طرح پرسش و نه اعلان و ابراز نظر. ۷. کوشش در جهت شناسایی اصولی که فرد را وادار به چنان اقدام یا کاری کرده است. ۸. استفاده از شیوه درست "گوش‌دادن". ۹. ارزیابی موضع شخصی، در خارج از موضوع مورد مذاکره. ۱۰. استدلال پیش از ارائه یک پیشنهاد جدید. ۱۱. ارائه نظر براساس اصل مساوات و برابری. ۱۲. ارائه نظر جدید، در صورت توافق یا عدم توافق.	۱. اگر نتوانستم حق مطلب ادا کنم، لطفاً مرا راهنمایی و گفته‌ام را اصلاح فرمایید. ۲. نسبت به آنچه برایم انجام داده‌اید، سپاس‌گزاری می‌نمایم. ۳. عدالت و انصاف در اولویت اول قرار دارد. ۴. ترجیح می‌دهیم که این مسأله براساس رعایت اصل عدل و انصاف حل شود و نه این که خواسته‌های شخصی و فردی تأمین شود. ۵. مسأله اعتماد جای خود دارد. ۶. اجازه می‌دهید چندین پرسش مطرح کنم تا مطمئن شوم که اشتباه نمی‌کنم؟ ۷. اقدام شما بر پایه چه اصولی گذاشته شده است؟ ۸. اجازه بدهید ببینم گفته‌های شما را درست فهمیده‌ام؟ ۹. اجازه بدهید به همان مطلب و گفته‌های شما برگردیم. ۱۰. اجازه بدهید ببینم در کدام بخش‌ها، نمی‌توانم استدلال شما را درک کنم. ۱۱. راه‌حل معقولی است. ۱۲. چه به توافق برسیم و چه نرسیم،.....

**مدل مفهومی تحقیق.** مدل مفهومی تحقیق روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد، تدوین مدل مفهومی برای بهبود شناخت پویایی‌های وضعیت، تبیین روابط خاص و آزمون آن‌هاست. در این پژوهش فرضیه‌ها مطابق مدل مفهومی است که از طریق تحلیل F آزمون می‌شوند [۷]. بر همین اساس مدل مفهومی مورد نظر را می‌توان در شکل ۱ مشاهده نمود.



اکنون، در این راستا ۲۵ عامل موثر بر کیفیت مذاکره شناسایی گردید. که عبارت‌اند از:

۱. نگرش به مذاکره‌ی	۹. سخن گفتن موثر	۱۷. صمیمیت و نوع دوستی
اثربخش	۱۰. دفاع از ایده و عقاید	۱۸. وقت‌شناسی
۲. انصاف‌داری	۱۱. اطلاعات و آگاهی	۱۹. صداقت و راستگویی
۳. تجزیه و تحلیل‌گری	۱۲. انتخاب و انتصاب نمایندگان	۲۰. رعایت عدل و انصاف
۴. خویشن‌داری	مربوط بر اساس تخصص	۲۱. کیفیت رهبری
۵. انگیزه و علاقه‌مندی	وشایستگی	۲۲. مشارکت جمعی
۶. درک متقابل	۱۳. نظام تشویقی	۲۳. شروع و ختم مناسب.
۷. عدم وجود رفتارهای	۱۴. استراتژی مناسب "برد-برد"	۲۴. هدایت و نتیجه‌گیری
غیراخلاقی	۱۵. آموزش مستمر	۲۵. اعتمادسازی
۸. گوش دادن موثر	۱۶. محیط وجو مناسب و مطبوع	

### گمانه‌های پژوهشی:

گمانه ۱: هر یک از عوامل ۲۵ گانه مذکور در ارتقای کیفیت مذاکره مؤثرند.  
گمانه ۲: تفاوت میان میزان ۲۵ عامل مؤثر بر ارتقای کیفیت مذاکره، معنادار نیست.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

هدف این مطالعه شناسایی عوامل اثرگذار در ارتقای فرایند مذاکره و یعنی اهمیت نسبی آن‌ها است. بر همین اساس، این تحقیق با هدف کاربردی، ماهیتی توصیفی - تحلیلی داشته که از طریق پیمایش در سال ۱۳۸۹ در سطح هیأت حل اختلاف استان یزد انجام شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق مبتنی بر تحقیق کتابخانه‌ای و با مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق و مطالعه اسناد و مدارک موجود با تعدادی پرسش درباره میزان اهمیت عوامل مختلف در ارتقای کیفیت مذاکره مطابق طیف لیکرت، طراحی شد. برای سنجش روایی، از تحلیل محتوی استفاده شد. بعد از بازبینی و انجام اصلاحات مورد نیاز، ۲۵ پرسش تدوین و نهایتاً، صحت و روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله بعد، به منظور تعیین پایایی، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه تحقیق محاسبه و مقدار آن ۰/۹۱۴ تعیین گردید. جامعه آماری پژوهش را نمایندگان هیأت حل اختلاف اداره کار و امور اجتماعی استان یزد تشکیل می‌دهد. این هیأت متشکل از ۸ نماینده دولت (شامل ۲ نماینده از دادگستری، ۳ نماینده از فرمانداری و ۳ نماینده از اداره کار)، ۷ نماینده



کارفرمایان و ۵ نماینده کارگران است. باتوجه به حجم جامعه که شامل ۴۰ نماینده می‌شود، در این پژوهش از روش سرشماری استفاده شد. بدین منظور تعداد ۴۰ فقره پرسشنامه میان نمایندگان هیأت حل اختلاف توزیع گردید که از این تعداد پرسشنامه، ۲۸ عدد تکمیل و برگشت داده شد (نرخ بازگشتی ۷۰٪). داده‌های جمعیت‌شناختی نمایندگان هیأت حل اختلاف اداره کار و امور اجتماعی استان یزد به شرح جداول ۵ و ۶ می‌باشد.

جدول ۵. توزیع فراوانی جنسیت و حوزه فعالیت پاسخ‌دهندگان

جنس	فراوانی		حوزه فعالیت	فراوانی	
	تعداد	درصد		تعداد	درصد
مرد	۲۷	۹۶/۴	نماینده دولت	۶	۲۱/۴
زن	۱	۳/۶	نماینده کارفرما	۱۱	۳۹/۳
			نماینده کارگر	۱۱	۳۹/۳
جمع کل	۲۸	۱۰۰	جمع کل	۲۸	۱۰۰

جدول ۶. توزیع فراوانی میزان تحصیلات و سابقه حضور در جلسات پاسخ‌دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی		سابقه حضور در جلسات	فراوانی	
	تعداد	درصد		تعداد	درصد
دیپلم	۵	۱۷/۹	کمتر از یکسال	۳	۱۰/۷
فوق‌دیپلم	۷	۲۵	بین ۱ تا ۳ سال	۸	۲۸/۶
لیسانس	۱۶	۵۷/۱	بین ۳ تا ۵ سال	۷	۲۵
فوق‌لیسانس به بالا	-	-	بیشتر از ۵ سال	۱۰	۳۵/۷
جمع کل	۲۸	۱۰۰	جمع کل	۲۸	۱۰۰

#### ۴. یافته‌های تحقیق

**تجزیه و تحلیل اطلاعات.** در این بخش برای بررسی گمانه‌های پژوهش از آزمون فرض آماری (t- student) استفاده شده است (جدول ۷). نتایج نشان‌دهنده تأیید کلیه گمانه‌ها به جز گمانه ۱۳، است. به عبارت دیگر، همه عوامل به جز نظام تشویقی در ارتقای کیفیت مذاکره، مؤثر هستند.

جدول ۷. یافته‌های حاصل از بررسی گمانه ۱

عوامل ۲۵ گانه مرتبط با گمانه ۱	آماره آزمون	سطح معنی داری	تصمیم‌گیری	عوامل ۲۵ گانه مرتبط با گمانه ۱	آماره آزمون	سطح معنی داری	تصمیم‌گیری
۱	۶/۶۰	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۴	۲/۷۵۰	۰/۰۱۱	درستی گمانه
۲	۷/۱۸	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۵	۴/۰۹۱	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۳	۱۵/۰۰	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۶	۶/۴۳۷	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۴	۱۶/۹۷۱	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۷	۷/۷۱۸	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۵	۱۱/۹۲۱	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۸	۵/۳۰۳	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۶	۶/۶۰	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۱۹	۷/۳۶۲	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۷	۲/۱۹۴	۰/۰۳۷	درستی گمانه	۲۰	۶/۰۰۰	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۸	۷/۱۰۴	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۲۱	۹/۲۹۵	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۹	۱۴/۷۸۹	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۲۲	۵/۰۱۴	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۱۰	۶/۷۸۰	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۲۳	۱۱/۳۸۱	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۱۱	۱۵/۵۸۸	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۲۴	۱۶/۹۷۱	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۱۲	۱۹/۷۱۸	۰/۰۰۰	درستی گمانه	۲۵	۶/۶۹۴	۰/۰۰۰	درستی گمانه
۱۳	۰/۲۹۷	۰/۰۰۰	نادرستی گمانه	-	-	-	-

اینک، جای پرسش است که آیا میزان تأثیر این ۲۵ عامل یکسان است؟ برای پاسخ‌گویی به این پرسش، گمانه ۲ بایستی مورد آزمون قرار گیرد (گمانه ۲- تفاوت میان میزان تأثیر ۲۵ عامل موثر بر ارتقاء کیفیت مذاکره، معنادار نیست). برای آزمون این گمانه، از روش آماری تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده می‌کنیم. یافته‌های این آزمون را در جدول ۸ می‌توان مشاهده کرد. چنان که مشاهده می‌شود، تفاوت میان میزان تأثیر ۲۵ عامل، معنادار است. به عبارت دیگر می‌توان گفت، میزان تأثیر این ۲۵ عامل متفاوت است. بنابراین، اکنون می‌توان میزان اثرگذاری آن‌ها را با روش‌های MCDM، رتبه‌بندی نمود.

جدول ۸. یافته‌های حاصل از بررسی گمانه ۲

عوامل	آماره آزمون (F)	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل ۲۵ گانه موثر بر کیفیت مذاکره	۸/۹۳۱	۲۴	۰/۰۰۰

از آنجا که بررسی‌های انجام‌شده نشان داد که تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت مذاکره با یکدیگر یکسان نیست، بنابراین، باید میزان اهمیت این عوامل را سنجید و بر همین اساس، آن‌ها را رتبه‌بندی کرد. برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت عوامل در پژوهش‌های مختلف، مدل‌های متفاوتی وجود دارد که معروف‌ترین آن‌ها خانواده مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) است که شامل تکنیک‌های گوناگون مانند AHP، TOPSIS، AND می‌شود که به دلیل کاربردی بودن بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این بین، با توجه به تناسبی که بین مدل TOPSIS و نیازهای این پژوهش وجود دارد از این مدل جهت رتبه‌بندی استفاده می‌شود. این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوآنگ ارائه شد. براساس این روش، هر مسأله را از نوع MCDM با  $m$  گزینه که به وسیله  $n$  شاخص، مورد ارزیابی قرار گیرد می‌توان به‌عنوان یک سیستم هندسی شامل  $m$  نقطه در یک فضای  $n$  بعدی در نظر گرفت. از آنجا که تکنیک TOPSIS بر این مفهوم بنا شده که گزینه‌های انتخابی کمترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد [۱].

در نتیجه، یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی عوامل با روش مذکور را در جداول ۹، ۱۰ و ۱۱ می‌توان مشاهده نمود. همچنان که مشاهده می‌شود عامل انتخاب و انتصاب نمایندگان براساس تخصص و شایستگی بیشترین تأثیر و عامل نظام تشویقی کمترین تأثیر را در ارتقای کیفیت مذاکره دارند.

جدول ۹. رتبه عوامل ارتقای کیفیت مذاکره از دیدگاه نمایندگان دولت، کارفرما و کارگر

رتبه	ضریب اهمیت	فاصله از سطح نامطلوب	فاصله تا سطح مطلوب	عوامل
۱	۰/۸۳۷	۰/۰۲۹	۰/۰۰۶	انتخاب و انتصاب نمایندگان مربوط بر اساس تخصص و شایستگی
۲	۰/۸۳۰	۰/۰۳۱	۰/۰۰۶	هدایت و نتیجه گیری
۳	۰/۷۹۰	۰/۰۲۸	۰/۰۰۷	اطلاعات و آگاهی
۴	۰/۷۵۹	۰/۰۲۸	۰/۰۰۹	تجزیه و تحلیل گری
۵	۰/۷۵۷	۰/۰۲۸	۰/۰۱۰	انگیزه و علاقه مندی
۶	۰/۷۱۲	۰/۰۲۴	۰/۰۱۰	کیفیت رهبری
۷	۰/۷۰۸	۰/۰۲۴	۰/۰۱۱	سخن گفتن موثر
۸	۰/۶۹۹	۰/۰۲۳	۰/۰۱۴	صداقت و راستگویی
۹	۰/۶۸۳	۰/۰۲۴	۰/۰۱۴	شروع و ختم مناسب
۱۰	۰/۶۸۳	۰/۰۲۳	۰/۰۱۵	خویشن داری
۱۱	۰/۶۵۱	۰/۰۲۶	۰/۰۱۴	انصاف داری
۱۲	۰/۶۴۵	۰/۰۲۵	۰/۰۱۵	صمیمیت و نوع دوستی
۱۳	۰/۶۲۱	۰/۰۲۵	۰/۰۱۵	اعتماد سازی
۱۴	۰/۶۰۴	۰/۰۲۱	۰/۰۱۴	محیط و جو مناسب و مطبوع
۱۵	۰/۵۸۱	۰/۰۲۱	۰/۰۱۵	رعایت عدل و انصاف
۱۶	۰/۵۶۲	۰/۰۲۰	۰/۰۱۵	گوش دادن موثر
۱۷	۰/۵۵۲	۰/۰۲۰	۰/۰۱۶	درک متقابل
۱۸	۰/۵۵۲	۰/۰۲۰	۰/۰۱۶	نگرش به مذاکره ای اثربخش
۱۹	۰/۵۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	مشارکت جمعی
۲۰	۰/۵۲۸	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	دفاع از ایده و عقاید
۲۱	۰/۵۰۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۸	آموزش مستمر
۲۲	۰/۴۸۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	وقت شناسی
۲۳	۰/۴۵۹	۰/۰۱۸	۰/۰۲۱	استراتژی "برد - برد"
۲۴	۰/۴۳۰	۰/۰۱۷	۰/۰۲۱	رفتار غیر اخلاقی
۲۵	۰/۳۰۰	۰/۰۱۱	۰/۰۲۶	نظام تشویقی

جدول ۱۰. رتبه عوامل ارتقای کیفیت مذاکره از دیدگاه نمایندگان دولت

رتبه	ضریب اهمیت	فاصله از سطح نامطلوب	فاصله تا سطح مطلوب	عوامل
۱	۰/۸۸۵	۰/۰۶۷	۰/۰۰۹	هدایت و نتیجه‌گیری
۲	۰/۸۲۱	۰/۰۵۹	۰/۰۱۳	انتخاب نمایندگان مربوط براساس تخصص
۳	۰/۸۱۷	۰/۰۶۲	۰/۰۱۴	انگیزه و علاقه‌مندی
۴	۰/۷۸۴	۰/۰۰۶	۰/۰۱۷	تجزیه و تحلیل‌گری
۵	۰/۷۵۴	۰/۰۵۵	۰/۰۱۸	اطلاعات و آگاهی
۶	۰/۷۵۴	۰/۰۵۵	۰/۰۱۸	کیفیت رهبری
۷	۰/۷۵۴	۰/۰۵۵	۰/۰۱۸	شروع و ختم مناسب
۸	۰/۷۳۲	۰/۰۵۲	۰/۰۱۹	سخن گفتن مؤثر
۹	۰/۷۳۲	۰/۰۵۲	۰/۰۱۹	صداقت و راستگویی
۱۰	۰/۷۰۱	۰/۰۴۹	۰/۰۲۱	خویش‌داری
۱۱	۰/۷۰۱	۰/۰۴۹	۰/۰۲۱	صمیمیت و نوع‌دوستی
۱۲	۰/۶۹۴	۰/۰۵۷	۰/۰۲۵	انصاف‌داری
۱۳	۰/۶۹۴	۰/۰۵۷	۰/۰۲۵	رعایت عدل و انصاف
۱۴	۰/۶۱۷	۰/۰۴۶	۰/۰۲۸	نگرش به مذاکره‌ی اثربخش
۱۵	۰/۵۹۹	۰/۰۵۴	۰/۰۳۶	اعتمادسازی
۱۶	۰/۵۹۴	۰/۰۴۳	۰/۰۲۹	محیط و جو مناسب و مطبوع
۱۷	۰/۵۹۴	۰/۰۴۳	۰/۰۲۹	گوش دادن مؤثر
۱۸	۰/۵۹۴	۰/۰۴۳	۰/۰۲۹	دفاع از ایده و عقاید
۱۹	۰/۵۹۳	۰/۰۴۳	۰/۰۰۳	درک متقابل
۲۰	۰/۵۶	۰/۰۴۲	۰/۰۳۳	مشارکت جمعی
۲۱	۰/۵۳	۰/۰۳۸	۰/۰۳۴	وقت‌شناسی
۲۲	۰/۵۲۹	۰/۰۴۱	۰/۰۳۷	استراتژی مناسب "برد-برد"
۲۳	۰/۵۲۹	۰/۰۴۱	۰/۰۳۷	آموزش مستمر
۲۴	۰/۵۲۱	۰/۰۴۲	۰/۰۳۸	رفتار غیراخلاقی
۲۵	۰/۲۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۵۸	نظام تشویقی

جدول ۱۱. رتبه عوامل ارتقای کیفیت مذاکره از دیدگاه نمایندگان کارفرمایان

رتبه	ضریب اهمیت	فاصله از سطح نامطلوب	فاصله تا سطح مطلوب	عوامل
۱	۰/۸۵۱	۰/۰۴۸	۰/۰۰۸	انتخاب نمایندگان مربوط براساس تخصص
۲	۰/۸۲۷	۰/۰۴۷	۰/۰۱۰	اطلاعات و آگاهی
۳	۰/۷۸۹	۰/۰۴۸	۰/۰۱۳	هدایت و نتیجه گرایی
۴	۰/۷۴۷	۰/۰۴۲	۰/۰۱۴	تجزیه و تحلیل گری
۵	۰/۷۰۳	۰/۰۴۰	۰/۰۱۷	انگیزه و علاقه مندی
۶	۰/۶۸۴	۰/۰۳۶	۰/۰۱۷	سخن گفتن موثر
۷	۰/۶۶۹	۰/۰۳۵	۰/۰۱۷	خویش داری
۸	۰/۶۵۳	۰/۰۴۱	۰/۰۲۲	صمیمیت و نوع دوستی
۹	۰/۶۵۳	۰/۰۳۵	۰/۰۱۹	صداقت و راستگویی
۱۰	۰/۶۴۷	۰/۰۳۷	۰/۰۲۰	شروع و ختم مناسب
۱۱	۰/۶۴۴	۰/۰۳۵	۰/۰۱۹	کیفیت رهبری
۱۲	۰/۶۳۵	۰/۰۳۹	۰/۰۲۲	اعتمادسازی
۱۳	۰/۶۳۵	۰/۰۳۹	۰/۰۲۲	انصاف داری
۱۴	۰/۶۱۱	۰/۰۳۳	۰/۰۲۱	محیط و جو مناسب و مطبوع
۱۵	۰/۵۹۲	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	رعایت عدل و انصاف
۱۶	۰/۵۹۲	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	مشارکت جمعی
۱۷	۰/۵۲۸	۰/۰۲۹	۰/۰۲۶	گوش دادن مؤثر
۱۸	۰/۵۱۰	۰/۰۲۹	۰/۰۲۸	درک متقابل
۱۹	۰/۴۹۶	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	دفاع از ایده و عقاید
۲۰	۰/۴۹۶	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	نگرش به مذاکره اثربخش
۲۱	۰/۴۸۵	۰/۰۲۶	۰/۰۲۸	وقت شناسی
۲۲	۰/۴۵۶	۰/۰۲۷	۰/۰۳۲	آموزش مستمر
۲۳	۰/۴۰۱	۰/۰۲۵	۰/۰۳۸	استراتژی مناسب برد برد
۲۴	۰/۳۹۲	۰/۰۲۵	۰/۰۳۹	رفتار غیر اخلاقی
۲۵	۰/۳۴۱	۰/۰۲۰	۰/۰۳۸	نظام غیر تشویقی

جدول ۱۳. رتبه عوامل ارتقای کیفیت مذاکره از دیدگاه نمایندگان کارگران

رتبه	ضریب اهمیت	فاصله از سطح نامطلوب	فاصله تا سطح مطلوب	عوامل
۱	۰/۸۵۶	۰/۰۴۶	۰/۰۰۸	هدایت و نتیجه‌گرایی
۲	۰/۸۲۶	۰/۰۴۳	۰/۰۰۹	انتصاب نمایندگان براساس تخصص
۳	۰/۷۵۳	۰/۰۳۹	۰/۰۱۳	اطلاعات و آگاهی
۴	۰/۷۵۲	۰/۰۴	۰/۰۱۳	تجزیه و تحلیل‌گری
۵	۰/۷۳۶	۰/۰۳۷	۰/۰۱۳	سخن‌گفتن موثر
۶	۰/۷۱	۰/۰۳۶	۰/۰۱۵	خوب‌بین‌داری
۷	۰/۷۰۸	۰/۰۳۹	۰/۰۱۶	انگیزه و علاقه‌مندی
۸	۰/۶۹۹	۰/۰۳۵	۰/۰۱۵	شروع و ختم مناسب
۹	۰/۶۱۳	۰/۰۳۵	۰/۰۲۲	انصاف‌داری
۱۰	۰/۶۰۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۲	کیفیت رهبری
۱۱	۰/۶۰۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۲	اعتمادسازی
۱۲	۰/۶	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	صمیمیت و نوع دوستی
۱۳	۰/۵۶	۰/۰۲۹	۰/۰۲۳	دفاع از ایده و عقاید
۱۴	۰/۵۴۴	۰/۰۲۸	۰/۰۲۴	درک متقابل
۱۵	۰/۵۴۳	۰/۰۲۹	۰/۰۲۵	محیط و جو مناسب و مطبوع
۱۶	۰/۵۴۳	۰/۰۲۹	۰/۰۲۵	گوش‌دادن مؤثر
۱۷	۰/۵۴	۰/۰۲۸	۰/۰۲۴	نگرش به مذاکره اثربخش
۱۸	۰/۵۲۱	۰/۰۳	۰/۰۲۸	صداقت و راستگویی
۱۹	۰/۵۱۷	۰/۰۲۸	۰/۰۲۶	وقت‌شناسی
۲۰	۰/۵۰۵	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	آموزش مستمر
۲۱	۰/۴۶۷	۰/۲۵	۰/۰۲۹	رعایت عدل و انصاف
۲۲	۰/۴۶۴	۰/۰۲۶	۰/۰۳۱	استراتژی مناسب برد برد
۲۳	۰/۴۴۹	۰/۰۲۵	۰/۰۳	مشارکت جمعی
۲۴	۰/۴۲۶	۰/۰۲۴	۰/۰۳۳	رفتار غیر اخلاقی
۲۵	۰/۶۷	۰/۰۱۴	۰/۰۴	نظام تشویقی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه در دنیای کار "مذاکره" امری مهم تلقی می‌شود؛ زیرا مناسب‌ترین و سریع‌ترین راه‌حل-هاست. از طریق مذاکره، می‌توان به سوء تفاهم‌هایی که عامل و منشأ هرگونه اختلافند، خاتمه داد به شرط آن که طرفین از شیوه‌های نوین مذاکره و سایر موارد دیگر بهره‌مند باشند. روش‌های نوین مذاکره به منظور حل اختلافات و احتمالاً انعقاد پیمان‌های دسته‌جمعی حقیقتاً کلید طلایی روابط

صنعتی و نهایتاً توسعه صنعت تلقی می‌گردد [۵]. بنابراین، طرفین مذاکره باید با شیوه‌ها و استراتژی‌های نوینی که مطرح شد آگاهی کامل داشته باشند. میزان حضور جامعه کارگری در ایران حدود ۱/۳ کل جمعیت کشور را تشکیل می‌دهد. باتوجه به این مطالعه از ۵۰۰۰۰ واحد معدنی و صنعتی، حدود ۲۰۰ واحد بحران تشخیص داده شده که معمولاً مسائل مدیریتی دارند. عدم اطمینان مدیریت به تشکل‌های کارگری و عدم تعیین نوع رفتار کارگران با ایجاد تشکل در خصوص وظایف و مسئولیت‌های مربوطه [۴] و...، همگی توجه دست‌اندرکاران ذی‌ربط را به مسائل "روابط کار" به‌طور جدی می‌طلبد. لذا، باتوجه به موارد مذکور، شروع این تحقیق طی سال گذشته (۱۳۸۹-۱۳۹۰) با هدف شناسایی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود و ارتقای فنون مذاکره انجام یافته است.

نتایج آزمون آماری میانگین نشان می‌دهد که همه عوامل بجز نظام تشویقی در ارتقای کیفیت مذاکره مؤثر هستند. علاوه بر این، از آنجا که نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت مذاکره با یکدیگر یکسان نیست، اقدام به رتبه‌بندی عوامل مذکور گردید. نتایج رتبه‌بندی عوامل مذکور (از دیدگاه نمایندگان دولت، کارفرما و کارگر) با استفاده از فن رجحان ترتیبی نشانگر این است که عامل انتخاب و انتصاب نمایندگان مربوطه براساس تخصص و شایستگی بیشترین تأثیر و عامل نظام تشویقی کمترین تأثیر را در ارتقای کیفیت مذاکره دارند. بنابراین، به‌طور کلی می‌توان استقرار نظام کارآمد حل اختلاف، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است لذا بر این اساس می‌توان نسبت به حل اختلافات کارگری و کارفرمایی امیدوارتر شد. همچنین ارتقای روابط کار عمدتاً از طریق فرآیند اثربخش مذاکره و چانه‌زنی به حل اختلافات کارگری و کارفرمایی منجر می‌شود. از این‌رو، برای دستیابی به این اهداف، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و مؤسسات ذی‌ربط موارد ذیل را با دقت مورد بررسی قرار دهند.

۱. فرهنگ‌سازی از طریق برنامه‌ریزی اصولی و مناسب آموزشی به‌منظور تعیین اهمیت جایگاه فنون، مهارت‌ها و هنر مذاکره و چانه‌زنی برای ذی‌نفعان (نکارگر، کارفرما و دولت)؛
۲. مشروعیت و پذیرش واقعی اصل مذاکره و چانه‌زنی از طرف نمایندگان سازمان‌های کارگری، کارفرمایی و دولت؛
۳. ارتقای سبک‌های رهبری تشکیلات کارگری و کارفرمایی؛
۴. بازنگری و مهندسی معکوس برای ارتقا و یا تأسیس سازمان‌های کارگری و کارفرمایی متعدد، مستقل و غیرسیاسی؛
۵. بازنگری و اصلاح مواردی از مواد قانون کار از جمله مباحث حل اختلافات کارگری و کارفرمایی و منابع و مراجع حل اختلاف؛



۶. شناسایی و تشویق افراد توانمند، مستعد و علاقه‌مند به مسائل روابط کار به‌منظور تقویت، پیوستن و عضویت در ارگان‌های کارگری و کارفرمایی مربوطه. باید به‌خاطر داشت که رهبری تشکل‌های کارگری و کارفرمایی به‌عنوان پایه‌های اساسی و قطب مذاکره و چانه‌زنی محسوب می‌شود. آن‌ها ضمن تقویت ساختار تشکیلاتی خود باید نهایت تلاش جهت استقرار و تداوم سازمان‌های مشارکتی در درون خود را بنمایند.

## منابع

۱. آذر، عادل، رجب‌زاده، علی، (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری کاربردی، تهران، انتشارات نگاه دانش.
۲. ابوالحسنی، سیدرحیم (۱۳۷۹). جایگاه و نقش تشکل‌های کارگری در مدیریت واحدهای تولیدی با تأکید بر موانع نهادینه‌شدن آن‌ها، تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۹.
۳. استونر و فریمن (۱۳۷۵). مدیریت، جلد سوم (رهبری و کنترل) ترجمه محمد اعرابی و علی پارسیان، انتشارات مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۴. اکبری، احمد، خواجه‌نوری، محسن (۱۳۸۱). سخنرانی درسومین همایش ملی کار (مجموعه مقالات)، تهران.
۵. بردبار، غلامرضا (۱۳۸۲). مذاکرات و چانه‌زنی دسته‌جمعی کلید توسعه صنعت ایران. مقاله برتر، مجموعه مقالات "سخنرانی" سومین همایش ملی کار، صفحات ۱۷۶-۱۸۰.
۶. خبرنامه کار (۱۳۷۹). ماهنامه خبری سال سوم، شماره ۲۱.
۷. دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۸۷). "روش‌شناسی پژوهشی کمی در مدیریت با رویکردی جامع، تهران: انتشارات دانشگاه.
۸. رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رنجبری، ابوالفضل (۱۳۸۲). حقوق کار، چاپ پنجم، تهران: انتشارات مجد.
۱۰. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۷). تشکل‌های کارگری و کارفرمایی (بررسی تطبیقی)، مجموعه متون آموزشی - شماره ۲۰، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۱۱. شوئیله، ریک (۱۳۸۴). هنر و دانش مذاکره، ترجمه علی مستأجران و مسعود راجی، تهران: انتشارات نشر نی، چاپ اول.
۱۲. ظریفی آزاد، اسماعیل (۱۳۸۴). طرح تحقیقاتی با عنوان بررسی عملکرد مراجع حل اختلاف روش و راهکارهای ارتقا و بهبود آن‌ها، مؤسسه‌ی کار و تأمین اجتماعی ایران.
۱۳. صفائی، محمدرضا، (۱۳۷۲). تاریخچه مطالعه‌ی کار، صنایع، سال دوم، شماره ۱.
۱۴. ظهوری، قاسم (۱۳۷۸). نظریه‌ها و مفاهیم روابط کار، انتشارات برتر.
۱۵. علمی‌پور، محمد (۱۳۸۵). بررسی عوامل و موانع مؤثر در شکل‌گیری مذاکرات و پیمان‌های دسته‌جمعی، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی. طرح پژوهشی.
۱۶. فیشر و یوری (۱۳۷۰). اصول و فنون مذاکره، حیدری، مسعود، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. محمدکاری، حسین (۱۳۷۴). مذاکرات و پیمان‌های دسته‌جمعی، تهران، وزارت کار و امور اجتماعی.
۱۸. مک‌لگان و کریستونل (۱۳۷۴). عصر مشارکت، اسلامیه، مصطفی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۹. منشی‌زاده، گشواد (۱۳۷۷). مجموعه متون آموزشی، شماره ۱۸، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۰. موغلی، علیرضا (۱۳۷۷). روابط کار در سازمان، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲۱. میدیواینوهارا (۱۳۷۰). پرورش منابع انسانی در شرکت‌های ژاپنی، طوسی، محمدعلی، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
۲۲. هاشمی، محمد (۱۳۸۱). تاریخچه و سیر تحول حقوق کار، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران: چاپ دوم.
۲۳. نصراصفهان‌ی، علی (۱۳۷۹). مدیریت بحث و گفتگو، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۷.
۲۴. کیهان‌نیا، اصغر (۱۳۸۱). راز موفقیت در بازار کار، انتشارات مادر، چاپ بیست و یکم، صفحات ۲۶۱-۲۶۲.
۲۵. یآوری، خدیجه (۱۳۸۱). بررسی علل تعطیلی و مشکلات ۲۰ واحد صنعتی استان یزد، [پایان نامه کارشناسی]، استاد راهنما: غلامرضا بردبار، دانشگاه یزد.
26. Adler, N, (1991). International Dimentions of Oganizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition. (Boston: pws- kent).
27. Ballot, M, (1992). Labor- Management Relations in a Changing Enviornment (New York: wiley).
28. Bog liani, G,( 1991). Collective Bargaining Patterns in the 1980s, Internatioal Labor Review,P, 8.
29. Dale Youder,( 1972). Personel Management (Englewood cliffs, NJ: prentice Hall).
30. Graham, J. "The Influence of Culture on Business Negotiations," Journal of International Business Studies, Spring, pp. 81- 96.
31. Johnson, R,( 1994). Negotiation Basics, First Edition, Sage Publications. Management (March 12, 1998): 77.
32. "Number of Major Strilkes and Lock Outs Hit ,New Law in 1997," BNA Bulletin
33. Schmidt, K, ( 1987). Doing Business in France (Menlo park, CA: SRI International).
34. Walton, R, & Mckersie, B, A (1965). Behavioral Theory of Labor Negotiations: (New York: Mcgraw – Hill).