

رابطه ی هوش هیجانی با انواع سبکهای مدیریت تعارض

فریده زند^۱، دکتر فرهاد جمهری^۲ و بهشته میرزایی^۳

تحقیق حاضر، به منظور یافتن رابطه ی سبک مدیریت تعارض و مولفه های اصلی هوش هیجانی در میان مدیران شهر تهران انجام گرفته است. جامعه ی آماری، شامل تمامی مدیران صنعتی شهر تهران بود. که از این جامعه ۱۵۲ نفر (۹۱ مرد و ۶۱ زن) به شیوه ی تصادفی، انتخاب و با دو پرسشنامه ی هوش هیجانی بار-ان^۴ و پرسشنامه ی مدیریت تعارض^۵ مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج، نشان داد هوش هیجانی با سبک همکاری، رابطه ی مثبت و با سبک سازش و سبک اجتنابی، رابطه ی منفی دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که می توان از روی نمرات سبک همکاری و سبک اجتنابی مدیریت تعارض، هوش هیجانی مدیران را پیش بینی نمود.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، سبک مدیریت، مدیریت تعارض

مقدمه

رشد یک سازمان، وابسته به نحوه ی مواجهه با تعارض هاست. الزاما، فقدان تعارض ها نمی تواند بهترین شرایط ابقا را فراهم کند. شیوه ی تصمیم گیری در تعارض می تواند، سازنده یا مخرب باشد. شیوه ی سازنده در تعارض، به ما کمک می کند تا موقعیت را از زوایای مختلف ببینیم اما شیوه ی مخرب می تواند هدایتگر ویرانی باشد. بنابراین، مدیریت تعارض ها مهمترین شرطی است که وابسته به رشد تمام سازمان است. در واقع، مسیر تعارض مشروع بوده و شاخص مثبتی از سلامت یک سازمان است (آنتونیونی^۶، ۱۹۹۸). اولکام و هاگوفازلو^۷ (۲۰۰۴) نشان دادند که اگر تعارض به دقت و به طور کوشا مدیریت شود، به یکی از مهمترین ابزار در رشد سازمان بدل خواهد شد.

۱. کارشناس ارشد روان شناسی عمومی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد واحد رودهن

۲. استادیار و هیات علمی دانشکده ی روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

4.Bar.on questionnaire

5.Conflict management questionnaire

6.Antonioni

7.Olcum & Hacufazhoglu

رحیم^۱ و همکاران (۲۰۰۲) تعارض را به عنوان فرایندی تعاملی تعریف کرده است که ناسازگاری اختلاف یا ناهمگونی درون یا بین نهادهای اجتماعی را آشکار می سازد (سریواسان^۲، ۲۰۰۵). الگوهای گوناگونی از مدیریت تعارض ها توسط پژوهشگران پیشنهاد شده است (توماس^۳، ۱۹۷۶، رحیم و بونوما^۴، ۱۹۷۹ و سریواسان، ۲۰۰۵). الگوی سازنده ی مدیریت تعارض با تجارت هیجانی مثبت و خودکارآمدی و الگوی مخرب، با هیجانات منفی و ناکارآمدی همبسته است (دزیویلیا و یاگیل^۵، ۲۰۰۴).

سریواسان (۲۰۰۵) در تحقیقات خود رابطه ای مثبت بین تجارب مدیریتی با هوش هیجانی نشان داده است و سونیندیو و هادیکوزومو^۶ (۲۰۰۵) با بررسی این رابطه در میان رهبران، نشان داده اند که رهبرانی با هوش هیجانی بالا به استفاده از سبک های تطبیقی و همکاری گرایش بیشتری دارند. سوزانتو^۷ (۲۰۰۶) نشان داده است وقتی آزمودنی ها نسبت به ریسیشان با تعارض مواجه می شوند به استفاده از سبک همکاری به دنبال سبک مصالحه متمایل می شوند. یو، ساردسای^۸ و همکاران (۲۰۰۶) نیز بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض همکاری و مصالحه، رابطه ی مثبتی را گزارش کرد و نشان دادند که سبک همکاری از طریق هوش هیجانی، قابل پیش بینی است.

هوش هیجانی، در مطالعات گوناگونی مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از محققان، نشان دادند که هوش هیجانی می تواند برخی از فراورده های مربوط به کار را پیش بینی کند که شامل عملکرد شغلی (گلن^۹، ۱۹۹۶؛ تیچلر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۲؛ بکمن^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۰) مسایل رهبری (گلن، ۱۹۹۸؛ کوپر و ساواف^{۱۲}، ۱۹۹۷؛ هیگز^{۱۳}، ۲۰۰۲؛ سیواناتان و فکن^{۱۴}، ۲۰۰۲) گردش معاملات (گلن، ۱۹۹۸) رفتارهای شهروندی (دی و کارول^{۱۵}، ۲۰۰۴) و کیفیت حل مساله (رحیم و مینورز^{۱۶}، ۲۰۰۳) است. کیاروچی^{۱۷}، دین و اندرسون (۲۰۰۲) دریافتند که هوش هیجانی، رابطه ی مثبتی با راهبردهای حل مساله و رابطه ی منفی با راهبردهای مذاکره، در مدیریت تعارض دارد

1. Rahim

2. Srivasan

3. Thomas

4. Bonoma

5. Desiviya & Yagil

6. Sunindijo & Hadikusumo

7. Susanto

8. Yu, Sardesai

9. Goleman

10. Tischler

11. Bachman

12. Cooper & Sawaf

13. Higgs

14. Sivanathan & Fekken

15. Day & Carroll

16. Minors

17. Ciarrochi et al

(رحیم و همکاران، ۲۰۰۲). مطالعات نشان دادند که ابعاد هوش هیجانی بر روی نگرش شغلی کارکنان، رفتارها و عملکردهایشان تاثیر دارد (چان و لام^۱، ۲۰۰۴).
با توجه به آنچه گفته شد، در این پژوهش به دنبال تبیین رابطه ی هوش هیجانی با سبک های مدیریت بوده ایم.

روش

جامعه ی آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه ی مورد نظر در این پژوهش، تمام مدیران شهر تهران بود. به این منظور از میان مدیران مراجعه کننده به سازمان مدیریت صنعتی ایران، ۱۵۳ نفر (۹۱ مرد و ۶۱ زن) به صورت تصادفی انتخاب و با آزمون هوش هیجانی بار-ان و مدیریت تعارض، مورد ارزیابی قرار گرفتند.

ابزار

در این پژوهش، از دو پرسشنامه ی هوش هیجانی بار-ان و پرسشنامه ی مدیریت تعارض به عنوان ابزار پژوهش استفاده شده است.

پرسشنامه ی هوش هیجانی بار-ان: این آزمون، شامل ۹۰ سوال است و پاسخ های آزمون بر روی یک مقیاس ۵ درجه ای در طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، تاحدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. این ۱۵ مقیاس، با عنوان خودآگاهی هیجانی، خود ابرازی، عزت نفس خود شکوفایی، استقلال، همدلی، مسوولیت پذیری اجتماعی، روابط بین فردی، واقع گرایی انعطاف پذیری، حل مساله، تحمل فشار روانی، کنترل تکانش، خوش بینی و شادمانی، مشخص شده اند. پایایی این آزمون با روش آلفای کربناخ ۰/۹۳ بدست آمد. راحله سموعی، این آزمون را روی ۵۰۰ دانشجوی رشته های مختلف در سنین بین ۱۸ تا ۴۰ سال در دانشگاه های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان و دانشگاه آزاد خوراسگان در دو جنس هنجار کرده و پایایی این آزمون را ۰/۸۸ گزارش کرده است (شرکت روان تجهیز سینا، ۱۳۸۶).

آزمون مدیریت تعارض: این پرسشنامه، از ۳۰ سوال تشکیل شده است که به ترتیب، سبک تشریک مساعی، سبک اجتناب، سبک گذشت و ایثار، سبک مصالحه و سبک رقابت افراد را ارزیابی می کند. پاسخ به این پرسشنامه بر اساس روش لیکرت به صورت همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز انجام می شود. این آزمون در سال ۱۳۷۹ در تهران، توسط ایزدی یزدان آبادی، با ضریب پایایی ۰/۵۸ هنجار شده است (سخایی قلعه رودخانی، ۱۳۷۷).

یافته ها

مولفه های توصیفی متغیرهای مورد بررسی و ضریب همبستگی متغیرها در جدول ۱ و ۲ ارایه شده اند.

جدول ۱: جدول توزیع شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیرهای هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض

هوش هیجانی	تشریک مساعی	سبک مصالحه	سبک اجتناب	سبک گذشت	سبک رقابت	
تعداد داده های متغیر	۱۵۲	۱۵۲	۱۵۲	۱۵۲	۱۵۲	
میانگین	۳۳۳/۲۲	۱۹/۰۱	۲۲/۲۲	۱۴/۱۶	۱۳/۱۸	۲۱/۸۷۵
خطای معیار میانگین	۲/۴۳	۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۳۲	۰/۳۲	۰/۴۲
میانه	۳۳۱/۵	۱۹/۵۰	۲۳/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۲۱/۰۰
نما	۳۳۱	۲۱	۲۴	۱۴	۱۴	۲۱*
انحراف معیار	۲۹/۹۴	۳/۶۳	۴/۳۶	۳/۹۹	۳/۹۷	۵/۱۸
واریانس	۸۹۶/۶۹	۱۳/۱۶۵	۱۸/۹۸	۱۵/۹۹	۱۵/۷۸	۲۶/۸۹
دامنه	۱۵۳	۱۵	۲۱	۱۸	۱۸	۳۰
مقدار کمینه	۲۵۴	۱۰	۱۲	۷	۷	۱۱
مقدار بیشینه	۴۰۷	۲۵	۳۳	۲۵	۲۵	۴۱

* متغیر سبک رقابت دو نمایی است. کوچکترین نما در جدول نمایش داده شده است.

تجزیه و تحلیل یافته ها از طریق آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک همکاری مدیران، همبستگی مثبتی وجود دارد ($P < 0/01$) و ۱۳ درصد واریانس

جدول ۲: ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض

رقابتی	اجتنابی	مصالحه	سازش	همکاری		
۰/۰۱۰	۰/۳۱**	۰/۱۱۴	-۰/۲۲۳**	۰/۳۶۱**	ضریب همبستگی	هوش
-	۰/۰۹۶	-	۰/۰۴۹۷	۰/۱۳۰	ضریب تعیین	هیجانی
۰/۴۵۴	۰/۰۰۰	۰/۰۸۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	معنی داری	

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک سازش مدیران همبستگی منفی (-۰/۲۲۳) وجود دارد ($P < ۰/۰۱$) و ۵ درصد واریانس مشترک) و بین هوش هیجانی و سبک همکاری و سبک اجتنابی مدیران، همبستگی مثبت وجود دارد ($P < ۰/۰۱$) و ۱۰ درصد واریانس مشترک). در جدول ۳ مقدار ضریب بتای محاسبه شده برای سبک همکاری و سبک اجتنابی و سازشی نشان داده شده است.

جدول ۳: ضرایب پیش بینی هوش هیجانی از سبک مدیریت تعارض (سبک همکاری، سبک سازش و سبک اجتنابی)

مدل Enter	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		معنی داری
	B	خطای استاندارد	Beta	t	
مقدار ثابت	۳۰۹/۶۹۰	۱۵/۷۰۵	-	۱۹/۷۱۰	۰/۰۰۰
سبک همکاری	۲/۶۷۱	۰/۳۲۸	۰/۶۱۱	۰/۳۲۸	۰/۰۰۰
سبک اجتنابی	-۲/۱۲۶	۰/۷۲۹	-۰/۲۸۴	-۲/۹۱۷	۰/۰۰۴
سبک سازش	۰/۲۲۰	۰/۷۴۲	۰/۰۲۹	۰/۲۹۶	۰/۷۶۷

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، مقدار ضریب بتای محاسبه شده برای سبک همکاری و سبک اجتنابی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است در حالیکه این رابطه، در مورد متغیر سبک گذشت معنی دار نیست لذا، متغیر هوش هیجانی تنها از روی سبک همکاری و سبک اجتنابی قابل پیش بینی است.

$$\text{نمره ی سبک اجتنابی} (-۲/۱۲۶ \times) + (\text{نمره ی سبک همکاری} \times ۲/۶۷۱) + ۳۰۹/۶۹۰ = \text{نمره ی هوش هیجانی}$$

جدول ۴: ضریب همبستگی بین مولفه های هوش هیجانی و سبک های تعارض مدیران

مولفه ی هوش هیجانی					سبک مدیریت تعارض	
سبک همکاری	سبک مصالحه	سبک اجتناب	سبک سازش	سبک رقابت		
۰/۳۶۹**	۰/۰۹۰	-۰/۲۸۶**	-۰/۲۳۱**	-۰/۰۱۷	ضریب همبستگی	حل مساله
۰/۰۰۰	۰/۲۷۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۸۳۸	معنی داری	
۰/۲۳۰**	۰/۰۹۸	-۰/۱۷۰*	-۰/۱۸۰*	۰/۱۱۲	ضریب همبستگی	خوشبختی
۰/۰۰۴	۰/۲۳۱	۰/۰۳۷	۰/۰۲۷	۰/۱۶۹	معنی داری	
۰/۴۰۰**	۰/۲۹۴**	۰/۲۸۵**	-۰/۰۹۲	۰/۰۱۳	ضریب همبستگی	استقلال
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۵۹	۰/۸۷۳	معنی داری	
-۰/۱۰۶	-۰/۱۰۵	-۰/۱۳۹	-۰/۱۵۵	۰/۰۴۹	ضریب همبستگی	تحمل فشار روانی
۰/۱۹۳	۰/۱۹۶	۰/۰۸۷	۰/۰۵۶	۰/۵۴۷	معنی داری	
۰/۴۵۹**	۰/۰۷۱	-۰/۵۰۶**	-۰/۴۳۳**	-۰/۱۱۹	ضریب همبستگی	خودشکوفایی
۰/۰۰۰	۰/۳۸۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۴۵	معنی داری	
۰/۳۱۸**	۰/۲۵۲	-۰/۱۳۴	-۰/۰۹۳	۰/۱۵۶	ضریب همبستگی	خودآگاهی هیجانی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۱۰۰	۰/۲۵۴	۰/۰۵۴	معنی داری	
-۰/۳۱۸	۰/۰۴۲	-۰/۲۴۱**	-۰/۱۸۹**	-۰/۱۱۱	ضریب همبستگی	واقع گرایی
۰/۳۶۲	۰/۶۰۷	۰/۰۰۳	۰/۰۲۰	۰/۱۷۲	معنی داری	
۰/۲۸۷**	۰/۲۰۷*	-۰/۱۱۹	-۰/۰۱۴	۰/۲۹۸**	ضریب همبستگی	روابط بین فردی
۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	۰/۱۴۴	۰/۸۶۲	۰/۰۰۰	معنی داری	
۰/۱۹۷*	۰/۰۶۷	-۰/۰۷۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶۹*	ضریب همبستگی	خوش بینی
۰/۰۱۵	۰/۴۱۳	۰/۳۶۵	۰/۹۵۸	۰/۰۳۸	معنی داری	
۰/۳۲۱**	۰/۰۶۰	-۰/۳۰۷**	-۰/۰۷۵	۰/۱۴۶	ضریب همبستگی	عزت نفس
۰/۰۰۰	۰/۴۶۴	۰/۰۰۰	۰/۳۶۱	۰/۰۷۳	معنی داری	
۰/۱۰۹	۰/۲۲۱**	-۰/۱۷۸*	۰/۱۲۴	-۰/۰۳۸	ضریب همبستگی	کنترل تکانش
۰/۱۷۹	۰/۰۰۶	۰/۰۲۸	۰/۱۲۸	۰/۶۴۴	معنی داری	
-۰/۰۰۱	۰/۰۵۸	۰/۱۱۶	۰/۰۵۰	-۰/۱۳۱	ضریب همبستگی	انعطاف پذیری
۰/۹۹۱	۰/۴۷۵	۰/۱۵۴	۰/۵۴۳	۰/۱۰۸	معنی داری	
۰/۳۰۴**	۰/۰۸۸	-۰/۰۸۷	-۰/۱۵۷	۰/۱۲۲	ضریب همبستگی	مسئولیت پذیری
۰/۰۰۰	۰/۲۸۳	۰/۲۸۶	۰/۰۵۳	۰/۱۳۶	معنی داری	
۰/۴۰۰**	۰/۰۰۱	-۰/۳۰۶**	-۰/۲۴۱**	۰/۰۴۳	ضریب همبستگی	همدلی
۰/۰۰۰	۰/۹۸۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۵۹۷	معنی داری	
۰/۰۴۷	-۰/۲۹۵**	-۰/۳۰۷**	۰/۳۰۳**	-۰/۲۹۹**	ضریب همبستگی	خودابرازی
۰/۵۶۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معنی داری	

همچنین، در رابطه ی سبک مدیریت استرس سازشگراانه و هوش هیجانی می بینیم که نمرات این مولفه با نمرات حل مساله، خوشبختی، خودشکوفایی، واقع گرایی و همدلی رابطه ی منفی دارد. سبک رقابتی نیز با نمرات خوشبینی و خودابرازی رابطه ی منفی دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه ی سبک های مدیریت تعارض با هوش هیجانی در میان مدیران سازمان های صنعتی بود. نتایج به دست آمده، نشان داد که بین سبک همکاری و هوش هیجانی، رابطه ی معنی داری وجود دارد. سبک همکاری که به عنوان مناسب ترین، اثربخش ترین و شایسته ترین سبک در میان انواع سبک های مدیریت تعارض شناخته شده است، به مدیران کمک می کند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. نتایج مطالعات، نشان می دهد که هوش هیجانی بالا با راه حل های همکاری، همبستگی دارد. رحیم و همکاران (۲۰۰۲) و همکاران (۲۰۰۶) شعبانی (۱۳۸۴) و سوزانتو (۲۰۰۶) نیز در پژوهش های خود، به نتایج مشابهی دست یافته اند. این پژوهش، نشان داد که سبک سازش، با هوش هیجانی رابطه ی معنی دار دارد. در این رابطه کارگر (۱۳۸۰) نشان داده است که بین سبک گذشت با سابقه ی خدمت، ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین سخایی قلعه رودخانی (۱۳۷۷) در تحقیق خود نشان داد که مدیران به هنگام رویارویی با تعارض، از طریق نرمش، مدارا و گذشت به کنترل آن می پردازند ولی، یو و همکاران (۲۰۰۶) رابطه ی سبک سازش با متغیر هوش هیجانی را، از نظر آماری معنادار ندانسته اند. همانگونه که در این پژوهش دیدیم، رابطه ی معناداری بین سبک مصالحه و هوش هیجانی یافت نشد. در حالی که شعبانی (۱۳۸۴) نشان داد که مدیران برخوردار از باورهای نظارتی غیرمستقیم، بعد از سبک همکاری و مدیران برخوردار از باورهای نظارتی مشارکتی، در مرتبه ی نخست از این سبک استفاده می کنند. سوزانتو (۲۰۰۶) نیز بیان می کند که آزمودنی های متعارض با مافوق ترجیح می دهند که از سبک مصالحه استفاده کنند. از طرفی یو و همکاران (۲۰۰۶) خاطر نشان کردند که رابطه ی بین هوش هیجانی و سبک مصالحه، همانند رابطه ی هوش هیجانی و سبک همکاری نیست ولی، هوش هیجانی با این سبک نیز رابطه ی معناداری دارد.

نتایج این پژوهش، رابطه ی بین سبک رقابتی در مدیریت تعارض و هوش هیجانی را تایید نکرد.

این نتیجه، با نتایج تحقیق یو و همکاران (۲۰۰۶) مغایرت دارد. آنها به این نتیجه دست یافتند که

هوش هیجانی سرپرستان، به طور معناداری بر سبک رقابتی زیردستان تاثیر مثبت دارد و مدیرانی که هوش هیجانی پایینی دارند، بیشتر به سراغ استفاده از این سبک می روند.

تحلیل رگرسیون متغیرهای سبک مدیریت تعارض و هوش هیجانی نشان داد که متغیر هوش هیجانی، تنها از متغیرهای سبک مدیریت تعارض همکاری و اجتنابی تاثیر می پذیرد و از روی آنها می توان متغیر هوش هیجانی مدیران را پیش بینی نمود. یو و همکاران (۲۰۰۶) نیز با استفاده از تحلیل های رگرسیون چند گانه برای کشف رابطه ی میان هوش هیجانی و پنج سبک مواجهه با تعارض نشان دادند که تحلیل رگرسیون به خوبی رابطه ی هوش هیجانی با سبک همکاری و رابطه ی هوش هیجانی با سبک مصالحه را تایید می کنند.

منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، موسسه چاپ و انتشارات بهارستان، جلیل. (۱۳۸۳). بررسی سبک های مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد از دیدگاه مدیران. *مجله علوم تربیتی و روان شناسی*. دانشگاه یزد. پاییز و زمستان، ۱۱ (۳-۴): ۱۰۹-۱۳۲.
- سختایی قلعه رودخانی، ابوطالب. (۱۳۷۷). بررسی سبکهای مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای استان گیلان از نظر مدیران و دبیران این استان در سال تحصیلی (۱۳۷۵). پایان نامه (کارشناسی ارشد) - دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.
- شرکت روان تجهیز سینا (۱۳۸۶). *آزمون هوش هیجانی بارن*. ترجمه و اجرا و هنجاریابی: مرحله سموعی و همکاران.
- شعبانی ورکی، بختیار و پورافشاری، احد. (۱۳۸۴). تاثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس ابتدایی بر سبکهای مدیریت تعارض آنان. *مجله علوم تربیتی و روان شناسی*. زمستان، ۱۲ (۴) ویژه نامه علوم تربیتی): ۵۱-۷۰.
- کارگر، حمیده. (۱۳۸۰). *بررسی رابطه مدیریت تعارض با اثربخشی سازمانی در شرکت مهندسی آب و فاضلاب استان کرمان*. پایان نامه (کارشناسی ارشد) - دانشگاه آزاد اسلامی (واحد کرمان).

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five Personality Factors and Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-356.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of selection and assessment*, 8, 176-182.
- Chan, Ka Wai & Lam, Cheok San. (2004). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles. *Asian Academy of Management Conference*. Shanghai, China.
- Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (2000). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Business*. London: Texere.
- Day, A.L., and S.A. Carroll. 2004. Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences* 36, 1443-1458.
- Desivilya, Helena. Syna. & Yagil, Dana. (2004). The Role of Emotions in Conflict Management The Case of Work Teams. *The 17 Annual Conferences of the International Association for Conflict Management*, Pittsburg, PA.
- Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence: A study of the relationship between emotional intelligence and leadership change. *International Journal of Organisational Behavior*, 5(6), 195-212.
- Olcum, Munevver Cetin, Hacufazhoglu Ozge(2004), Conflict management styles: a comparative study of university academics and high school teachers, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, 04.
- Rahim, M. A., Bonoma, T.V. (1979), nabaging organizational conflict: a model for diagnosis and intervention, *Psychological Reports*, 44.
- Rahim, M. A. & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*. 18 (2), 150-155.

- Rahim, M. A., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. W., Kwok, W. Y., Alves, M. G., Lee, C. W., Rahman, M. S., Ferdousy, S & Rene, V. W. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Rahim, M.A., & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving [Electronic edition]. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 150-155.
- Sivanathan, N., & Fekken, G.C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership [Electronic edition]. *Leadership & Organization*, 23(4), 198-204.
- Srivasan, P.T, (2005), *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Management Teachers and Students'* UAC funded field study, Department of Management Studies, University of Madras.
- Srivasan, P. T. & George, S. (2005). *Relationship of Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Management Teachers and Students*, UAC funded filed study Department of Management Studies. Chennai: University of Madras.
- Sunindijo, Riza Yosia & Hadikusumo, *Bonaventura H. W. (2005). Benefits of Emotional Intelligence to Project Management: A Study of Leadership and Conflict Resolution Style of Project Managers in Thailand*. The Queensland University of Technology Research Week International Conference.
- Susanto, Ely. (2006). *Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance: A Case of Public Organization in Indonesia*. National Cheng Kung University Library, Taiwan.
- Thomas, K.W.(1976).Conflict and conflict management, In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago:Rand McNally.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17, (3), 203-218.
- Yu, C. S., Sardesai, R. M., Lu, J. & H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles an empirical study in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*. Vol. 3. No. 1/2. 19- 29.