

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض مدیران
دبیرستان های دخترانه

**A study of the relationships between emotional intelligence and
conflict management styles of the girl's high school principals**

دریافت مقاله: ۸۷/۸/۲۹؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۸/۲/۲؛ پذیرش مقاله: ۸۸/۴/۱۹

Saeedeh Shahtalebi

Mohammad Hasan Pardakhtchi (Ph.D)

سعیده شاه طالبی^۱

دکتر محمد حسن پرداختچی^۲

Abstract: The purpose of the present research was to study the relationships between emotional intelligence and conflict management styles of managers who work in girl's high schools of Isfahan city of Iran. To do this five dimensions of EI (Self-awareness, Self-regulation, Motivation, Empathy and Social skills) and five styles of conflict management (Competing, Accommodating, Compromising, Collaborating and Avoiding) have examined. Research method was descriptive- correlative. Statistical population included all managers and teachers of high schools of Isfahan whom from was chosen 40 managers and 300 teachers. Research instruments were two questionnaires of conflict management styles of Robbins and Emotional intelligence of Shrink. The collected data was analyzed via descriptive statistics, Pearson correlation, Independent t test, one way ANOVA and Scheffe. The results showed that: There were significant relations between EI and Five styles of conflict management. The relationship between Self-awareness and Competing & Accommodating styles wasn't significant. The relations between Self-awareness and Compromising, Collaborating and Avoiding styles was significant. There was not significant relations between Self-regulation and Competing & Accommodating styles at $P \leq 0/05$ level but The relations between Self-regulation and Compromising, Collaborating and Avoiding styles was significant. The relationship between Motivation and Accommodating, Compromising and Collaborating styles was significant at $P \leq 0/05$ level, the relations between Competing, and Avoiding styles wasn't significant. Empathy was positively associated with Competing, Accommodating, Compromising, Collaborating and Avoiding styles. Social skills was positively associated with Competing and Compromising, Accommodating, Collaborating and Avoiding styles at $P \leq 0/05$ level.

چکیده: هدف این پژوهش بررسی رابطه بین مؤلفه های هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان های دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ بوده است. روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش، از نوع توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و دبیران نواحی پنج گانه آموزش و پرورش شهر اصفهان می باشد که به ترتیب بالغ بر ۱۴۱ و ۳۷۹۴ نفر می باشند که از این تعداد، ۴۰ نفر مدیر و ۳۰۰ نفر دبیر، به شیوه نمونه گیری خوشه ای متناسب به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پژوهش پرسشنامه هوش هیجانی سبیریا شریک و پرسشنامه سبک مدیریت تعارض استیفن رابینز بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، علاوه بر شاخص های آمار توصیفی، از روش های آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون، آزمون T مستقل، تحلیل واریانس یکراهه و آزمون شفه استفاده شد.

کلید واژه ها: سبک های مدیریت تعارض، هوش هیجانی، مدیران

¹ . دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی تهران Email:shahtalebi_s@yahoo.com

² . دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران

بیان مسئله

سازمان با ماهیتی که دارد محیط باروری برای رشد و پرورش تعارض ها و عدم توافق هاست. وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارض^۱ را در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر کرده است (Bagshaw, 1999). یکی از سازمان های بسیار مهم هر کشور آموزش و پرورش آن است که زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه محسوب می شود. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می گیرد مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. در این واحدها به لحاظ وجود افراد با علایق و سلیقه های متفاوت وجود تعارض امری طبیعی است. برخورد مناسب با این تعارض ها علاوه بر تجربه و توانایی های شناختی مدیر، به میزان شناخت او از طرفین تعارض، چگونگی برقراری رابطه با آنان و توانایی های هیجانی او بستگی دارد.

چارچوب نظری

در حال حاضر نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیده اند که هوش هیجانی^۲ و مهارت های انسانی، در موفقیت مدیران، نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. مهارت های انسانی برای مدیریت و رهبری تیم ها، ضروری هستند. افرادی که مهارت های انسانی زیادی دارند، علاوه بر فهم هیجانات خویش، می توانند احساسات دیگران را نیز درک نمایند. چنین افرادی قادرند که به بهترین وجه با دیگران تعامل برقرار کنند، در ارتباطات اثربخش مشارکت کنند و با اختلافات و تعارض ها به طور موفقیت آمیزی برخورد داشته باشند. تأکید جدیدی که در این حیطه از مهارت های انسانی مهم تلقی می شود، هوش هیجانی است که مدیران برای موفقیت در کار خود و برای بهبود عملکرد سازمان خویش باید از آن برخوردار باشند (Mc shane, 2003). گلمن هوش هیجانی را به این صورت تعریف می کند: "ظرفیت برای سازمان دادن احساسات خود و دیگران، برای برانگیختن خود و برای مدیریت کردن صحیح هیجانات در خود و در روابط با دیگران" (Goleman, 1998).

چارچوب این پژوهش بر اساس مدل گلمن شکل گرفته است. به نظر گلمن هوش هیجانی شامل عناصر درونی و بیرونی است. عناصر درونی شامل میزان خود آگاهی، احساس استقلال،

1. Conflict
2. Emotional intelligence

ظرفیت خود شکوفایی و قاطعیت و عناصر بیرونی شامل روابط بین فردی، سهولت در همدلی و احساس مسئولیت می شود. (Hedlund & Strenberg, 2001).

مدل مذکور در بر دارنده ۲۵ عامل در ۵ خوشه می باشد که به قرار زیر است:

۱- **آگاهی از خویشتن**^۱ که در بر دارنده آگاهی هیجانی، خود ارزیابی دقیق و اعتماد به نفس است. بازشناسی احساسی آنگونه که رخ می دهد، محور اصلی هوش هیجانی می باشد. افرادی که به احساسات و هیجانات خود اطمینان بیشتری دارند، مهارت بیشتری در هدایت و مهار وقایع زندگی از خود نشان می دهند.

۲- **خود تنظیمی**^۲ شامل خود کنترلی، مسئولیت پذیری، اعتماد، سازگاری و خلاقیت است. اشخاص کارآمد در این حیطه بهتر می توانند از هیجانات منفی نظیر ناامیدی و اضطراب رهایی یابند و در فراز و نشیب های زندگی کمتر با مشکل مواجه می شوند و یا در صورت بروز مشکل به سرعت می توانند از موقعیت مشکل زا و ناراحت کننده به شرایط مطلوب بازگردند.

۳- **انگیزش**^۳ شامل انگیزه موفقیت، تعهد، نوآوری و خوش بینی است. این مؤلفه مربوط به تمرکز هیجان ها برای دستیابی به اهداف می باشد. بسیاری از روانشناسان خود انگیزی را شرط بقا می دانند. افراد خود انگیزه ارضا و سرکوب خواسته ها را به تأخیر می اندازند.

۴- **همدلی**^۴ شامل درک دیگران، کمک به دیگران، هدایت دیگران و آگاهی سیاسی است. این مهارت، افراد را در حیطه های آموزشی، حرفه ای و مدیریت تولید توانمند می سازد. این مؤلفه ها با احساس مسئولیت در مقابل دیگران نسبت بیشتری دارد، زیرا هر چه افراد پیرامون برای ما اهمیت بیشتری داشته باشند، سعی بیشتری خواهیم کرد که در مقابل آن ها واکنش مناسب داشته باشیم.

۵- **مهارت های اجتماعی**^۵ شامل تأثیرگذاری، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری، ایجاد پیوند، همکاری، تعاون و توانایی های گروهی می باشد. رهبرانی که از توانایی مدیریت روابط برخوردارند از این مهارت در جهت گسترش شور و اشتیاق و حل اختلافات از طریق مزاح و شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000, p.351).

همانطور که در این مدل مشاهده می شود، یکی از زیر مجموعه های مهارت های اجتماعی هوش هیجانی، مهارت در مدیریت تعارض است. مدیرانی که مهارت های اجتماعی زیادی دارند،

1. Self-awareness
2. Self-regulation
3. Motivation
4. Empathy
5. Social skills

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

از قابلیت بالایی در تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج از سازمان خود بر خوردار بوده و به دلیل داشتن تبحر در برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان و همکاران خود، در موقعیت های تعارض می توانند سبک مناسبی را جهت اداره آن پیشنهاد و اجرا نمایند.

گریور در مطالعات خود به این نتیجه رسید که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض عامل تعیین کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمانی است (محمد زاده و مهره‌زاد، ۱۳۷۵).

مدیریت تعارض سازمانی تشخیص و مداخله در تعارض بنیادین و احساسی در سطوح بین فردی، درون گروهی و میان گروهی و شیوه های مورد استفاده برای اداره کردن این تعارض ها را شامل می شود (Rahim, 2002).

رویکرد اثربخش برای حل تعارض باید روحیه را در محیط کاری افزایش داده و کارکنان خصوصاً آن هایی که در تعارض درگیرند را هدایت کند (Appelbaum et al., 1999).

فالت^۱ (۱۹۲۶/۱۹۴۰)، بلاک و موتون^۲ (۱۹۶۴) و توماس^۳ (۱۹۷۶)، سبک های مدیریت تعارض را به پنج گروه تقسیم کردند: رقابت، ایثار، مصالحه، همکاری و اجتناب (Rahim, 2004).

۱- رقابت^۴ (توجه زیاد به خود، توجه کم به دیگران)

هنگامی که شخصی در جستجوی دستیابی به هدف ها یا افزایش منافعش بدون در نظر گرفتن تأثیر آن بر طرف دیگر تعارض باشد، رقابت می کند تا سلطه خودش را برقرار سازد. حل این نوع کشمکش های مبتنی بر برد و باخت در گروه های رسمی یا در یک سازمان اغلب با استفاده از اختیارات یک مقام رسمی که سرپرستی طرفین را به عهده دارد صورت می پذیرد و هر یک از طرفین تعارض نیز با استفاده از پایگاه های قدرت خود می کوشد تا تعارض را به نفع خود حل کند (Robbins, 2001).

۲- ایثار^۵ (توجه کم به خود و توجه زیاد به دیگران)

هنگامی که یک طرف در صدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می کوشد تا منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح دهد؛ در واقع یکی از طرفین از خود گذشتگی و ایثار می کند تا روابط قطع نشود (Robbins, 2001, p.173).

1. Follett

2. Blake & Mouton

3. Thomas

4. Competition

5. Accomodation

مدیری که پیرو این سبک است به منظور حفظ رابطه، حفظ آرامش و برقرار ماندن جو دوستی و رفاقت، منافع طرف مقابل را بر منافع خود مقدم می‌شمارد (Kinicki & Kreitner, 2003).

۳- مصالحه^۱ (توجه نسبی به خود و دیگران)

مصالحه زمانی به کار می‌رود که طرفین چیزهای با ارزش داشته باشند ولی برای رسیدن به یک توافق حاضر هستند برخی از آن‌ها را از دست بدهند. مصالحه زمانی به عنوان یک استراتژی مهم به حساب می‌آید که طرفین از نظر قدرت برابر باشند (Robbins, 2001, p. 173).
مصالحه متداول‌ترین راهبردی است که برای حل تعارضها در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و برخی اوقات تنها راهبردی است که کشمکش‌ها به واسطه آن حل می‌شوند.

۴- همکاری^۲ (توجه زیاد به خود و دیگران)

راهبردی که غالب نظریه پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند، همکاری یا تشریک مساعی است. چنانچه طرفین تعارض به برآورده ساختن کامل منافع همه طرف‌های درگیر تعارض، تمایل داشته باشند و در جستجوی راه حلی باشند که منافع طرفین تأمین شود گفته می‌شود همکاری وجود دارد. در این سبک، رفتار طرفین تعارض، مبتنی بر حل مسئله و روشن ساختن اختلافات، به جای سازش با نقطه نظرهای گوناگون است. به دلیل اینکه راه حل نهایی به نفع طرفین خواهد بود، همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت برد-برد برای حل تعارض می‌دانند (Robbins, 2001, p. 173).

۵- اجتناب^۳ (توجه کم به خود و دیگران)

هنگامی که فرد، وجود تعارض را تشخیص می‌دهد اما به طور انفعالی عقب نشینی می‌کند یا موضوع را سرکوب می‌نماید گفته می‌شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است. بی تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار می‌تواند به عقب نشینی منجر شود. در این حالت طرفین تعارض میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می‌کنند و هر یک ناحیه ای را برای خود تعیین می‌کند که متمایز از ناحیه دیگری باشد (Robbins, 2001, p. 173).

شناخت این سبک‌ها به افراد کمک می‌کنند تا راه حل‌های متفاوت را تحلیل کرده و شیوه مناسبی را برای اداره تعارض به کار برند.

1. Compromise
2. Collaboration
3. Avoidance

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

به طور کلی مهارت های اجتماعی یک فرد ممکن است او را به کاربرد برخی از سبک ها در موقعیت های ویژه هدایت کند. نکته قابل توجه این است که افراد می توانند یاد بگیرند که چگونه در موقعیت های مختلف از سبک های متفاوت استفاده کنند (Stanley & Algert).

رحیم و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهش خود روابط پنج بعد هوش هیجانی را با استراتژی های مدیریت تعارض (حل مسأله و چانه زنی) بررسی کردند. نتایج تحقیق آن ها به این شرح بود: همبستگی بین خودآگاهی و خودتنظیمی مثبت و معنادار بود. بین خودآگاهی و همدردی و نیز خودآگاهی و مهارت های اجتماعی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. رابطه بین خودتنظیمی با همدردی و خود تنظیمی با مهارت های اجتماعی مثبت و معنادار بود. بین انگیزش و همدردی و نیز مهارت های اجتماعی و انگیزش همبستگی مثبت وجود داشت. همبستگی بین انگیزش و استراتژی حل مسأله (سبک های اجتناب و همکاری) مثبت و معنادار بود. رابطه بین انگیزش و استراتژی چانه زنی (سبک های رقابت و ایثار) منفی و معنادار بود.

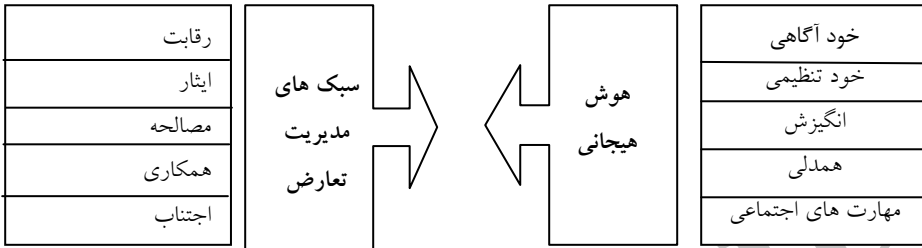
نتایج تحقیق رحیم و مینورز^۱ (۲۰۰۳) نشان می دهد که تأثیر خود آگاهی و خود تنظیمی بر روی حل مسئله معنادار است. همچنین خود آگاهی، خود تنظیمی و همدردی بر روی کیفیت تأثیر مثبت دارند. این مطالعه نشان می دهد که سازمان ها باید آموزش هوش هیجانی را برای مدیرانشان فراهم کنند. خصوصاً مدیرانی که هوش هیجانی پایینی دارند به این آموزش ها نیازمندند تا کیفیت، رفتار حل مسئله و دیگر بازده های کاری آن ها بهبود یابد. این پژوهش سعی دارد که نقش هوش هیجانی را در استفاده از سبک های مناسب در موقعیت های تعارض مورد توجه قرار دهد و به مدیران خاطر نشان کند که علاوه بر خود، به احساسات دیگر کارکنان مدرسه نیز توجه نمایند و تا حد امکان هوش هیجانی خود را افزایش دهند، چرا که مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند می دانند که چگونه باید از تعارض در جهت تعالی مدرسه، بهبود کیفیت تصمیم گیری ها و افزایش خلاقیت معلمان استفاده نمایند.

برای بررسی این رابطه فرضیه های زیر مطرح شدند:

- ۱- بین میزان خود آگاهی مدیران و سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین میزان خود تنظیمی مدیران و سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین میزان انگیزش مدیران و سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد.
- ۴- بین میزان همدلی مدیران و سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد.
- ۵- بین میزان مهارت اجتماعی مدیران و سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد.

¹. Rahim & Minors

۶- بین سبک های مدیریت تعارض مدیران برحسب سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و سطح تحصیلات تفاوت معنادار وجود دارد.



روش پژوهش

این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و هدف های آن از نوع توصیفی- همبستگی است.

جامعه آماری

جامعه مورد بررسی این پژوهش کلیه مدیران و دبیران دبیرستان های دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۶- ۱۳۸۵ و به ترتیب برابر با ۱۴۱ مدیر و ۳۷۹۴ دبیر بود.

نمونه مورد پژوهش و روش نمونه گیری

برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای متناسب استفاده شده است. با توجه به نسبت دبیرستان های موجود در هر ناحیه، ۴ دبیرستان از ناحیه یک، ۸ دبیرستان از ناحیه دو، ۹ دبیرستان به طور جداگانه از نواحی سه و چهار و ۱۰ دبیرستان از ناحیه پنج به عنوان نمونه به شیوه تصادفی انتخاب شدند. در هر دبیرستان دو پرسشنامه هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض به مدیران و به ۸ نفر از دبیران به طور تصادفی، پرسشنامه سبک مدیریت تعارض جهت مشخص کردن سبک مدیریت تعارض مدیر توزیع شد. با توجه به اینکه برخی از پرسشنامه های دبیران عودت داده نشد در نهایت ۴۰ نفر مدیر و ۳۰۰ نفر دبیر مورد مطالعه قرار گرفتند.

ابزار جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش برای اندازه گیری متغیرها و جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه های مورد استفاده عبارتند از:

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

الف) پرسشنامه سبک مدیریت تعارض استیفن رابینز که توسط مدیران و دبیران تکمیل گردید و دیدگاه آن ها را در ارتباط با سبک مدیریت تعارض مدیر مشخص می نمود. این پرسشنامه شامل ۱۵ سؤال بسته پاسخ با پنج گزینه بر اساس طیف لیکرت بود که سؤالات ۱، ۵ و ۷ سبک رقابت؛ سؤالات ۴، ۹ و ۱۲ سبک همکاری؛ سؤالات ۳، ۱۱ و ۱۴ سبک ایثار؛ سؤالات ۶، ۱۰ و ۱۵ سبک اجتناب و سؤالات ۲، ۸ و ۱۳ سبک مصالحه را می سنجیدند.

ب) پرسشنامه هوش هیجانی سیبیریا شرینگ که دارای ۳۳ سوال بسته پاسخ بود و توسط مدیران تکمیل شد.

روایی: روایی هر دو پرسشنامه بر پایه دیدگاه چند تن از اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی بررسی و تعیین شد.

پایایی: پایایی پرسشنامه ها نیز با ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه سبک مدیریت تعارض برابر با ۰/۸۵ و برای پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ برابر با ۰/۸۷ برآورد شد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش، داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در آمار استنباطی از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون، آزمون T مستقل، تحلیل واریانس یکراهه (ANOVA) و آزمون شفه استفاده شد.

آزمون فرضیه ها

فرضیه اول: بین خود آگاهی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۱. رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض

خود آگاهی		سبک های مدیریت تعارض
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۵۲	-۰/۱۰۳	رقابت
۰/۳۴	۰/۱۵۴	ایثار
۰/۰۰	۰/۴۲۰	مصالحه
۰/۰۰	۰/۴۴۳	همکاری
۰/۰۱	۰/۳۹۵	اجتناب
خود تنظیمی		سبک های مدیریت تعارض
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۳۱	-۰/۱۶۲	رقابت
۰/۲۴	۰/۱۸۸	ایثار
۰/۰۰	۰/۴۶۱	مصالحه
۰/۰۰	۰/۴۷۱	همکاری
۰/۰۰	-۰/۴۳۱	اجتناب
انگیزش		سبک های مدیریت تعارض
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۴۳	۰/۱۲۸	رقابت
۰/۰۱	۰/۴۰۰	ایثار
۰/۰۱	۰/۳۷۲	مصالحه
۰/۰۰	۰/۴۶۷	همکاری
۰/۱۹	-۰/۲۰۷	اجتناب
همدلی		سبک های مدیریت تعارض
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۵	-۰/۳۰۶	رقابت
۰/۰۳	۰/۳۳۹	ایثار
۰/۰۰	۰/۴۴۱	مصالحه
۰/۰۰	۰/۴۸۹	همکاری
۰/۰۱	۰/۳۹۴	اجتناب
مهارت های اجتماعی		سبک های مدیریت تعارض
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۵	-۰/۳۱۱	رقابت
۰/۰۰	۰/۴۲۶	ایثار
۰/۰۲	۰/۳۶۰	مصالحه
۰/۰۰	۰/۵۰۱	همکاری
۰/۰۰	-۰/۴۵۰	اجتناب

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود ضریب همبستگی بین خودآگاهی و سبک های رقابت و ایثار، از لحاظ آماری معنادار نمی باشد ولی رابطه بین خودآگاهی و سبک های مصالحه، همکاری و اجتناب از لحاظ آماری در سطح کمتر از $P \leq 0.01$ معنادار است.

فرضیه دوم: بین خود تنظیمی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان رابطه وجود دارد. بر اساس اطلاعات موجود در جدول بالا، میزان ضریب همبستگی بین خود تنظیمی و سبک های رقابت و ایثار از لحاظ آماری معنادار نیست ولی ضریب همبستگی بین خود تنظیمی و سبک های مصالحه و همکاری و اجتناب از لحاظ آماری در سطح کمتر از 0.01 معنادار می باشد. فرضیه سوم: بین میزان انگیزش مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان رابطه وجود دارد.

همچنانکه اطلاعات جدول ۱ نشان می دهد ضریب همبستگی انگیزش با سبک های رقابت، انگیزش و اجتناب از لحاظ آماری معنادار نیست اما رابطه بین انگیزش و سبک های ایثار، مصالحه و همکاری از لحاظ آماری در سطح کمتر از 0.01 معنادار می باشد.

فرضیه چهارم: بین همدلی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی بین همدلی و کلیه سبک های مدیریت تعارض از لحاظ آماری معنادار می باشد. در نتیجه فرض صفر پژوهش که عبارت از عدم وجود رابطه بین میزان همدلی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان است رد می شود و فرض پژوهشی تأیید می گردد. فرضیه پنجم: بین مهارت های اجتماعی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان رابطه وجود دارد.

بر اساس اطلاعات موجود در جدول ۱ ضریب همبستگی بین مهارت های اجتماعی مدیر با تمامی سبک های مدیریت تعارض معنادار است. بنابراین فرض صفر پژوهش که عبارت از عدم وجود رابطه بین میزان مهارت های اجتماعی مدیران و سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده آنان است رد می شود و فرض پژوهشی تأیید می گردد. فرضیه ششم: بین به کارگیری سبک های مدیریت تعارض (رقابت، ایثار، مصالحه، همکاری و اجتناب) توسط مدیران بر حسب سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و سطح تحصیلات تفاوت وجود دارد.

الف) تفاوت سبک مدیریت تعارض بر حسب سن

برای سنجش تفاوت بین مدیران به لحاظ استفاده از سبک های مدیریت تعارض بر اساس سن، از آزمون T استفاده شده است که نتایج در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. آزمون T برای مقایسه میانگین استفاده از سبک های مدیریت تعارض بر اساس سن

سن	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	T	درجه آزادی	سطح معناداری
زیر ۴۰ سال رقابت بالای ۴۰ سال	۹	۸/۷۷	۱/۷۱	۰/۵۷	۰/۸۷	۳۸	۰/۳۸
	۳۱	۸/۰۹۶۸	۲/۱۳	۰/۳۸			
زیر ۴۰ سال ایثار بالای ۴۰ سال	۹	۱۲/۶۶	۱/۰۰	۰/۳۳	۰/۵۹	۱۹۶	۰/۵۵
	۳۱	۱۲/۹۳	۱/۷۱	۰/۳۰			
زیر ۴۰ سال مصالحه بالای ۴۰ سال	۹	۱۱/۴۴	۲/۶۹	۰/۸۹	۱/۰۵	۱۰۷	۰/۰۶
	۳۱	۹/۴۸	۱/۷۶	۰/۳۱			
زیر ۴۰ سال همکاری بالای ۴۰ سال	۹	۱۲/۸۸	۱/۳۶	۰/۴۵	۱/۸۷	۳۸	۰/۰۶
	۳۱	۱۱/۹۰	۱/۳۹	۰/۲۵			
زیر ۴۰ سال اجتناب بالای ۴۰ سال	۹	۹/۷۷	۲/۷۲	۰/۹۰	۱/۲۶	۳۸	۰/۲۱
	۳۱	۸/۶۱	۲/۳۴	۰/۴۲			

همانگونه که از جدول فوق برمی آید، T بدست آمده در هیچ یک از سبک ها از لحاظ آماری معنادار نیست، لذا در همه موارد فرض صفر تأیید می گردد و می توان گفت بین استفاده از سبک های پنج گانه مدیریت تعارض بر حسب سن آنان تفاوت معناداری وجود ندارد.

ب) تفاوت سبک مدیریت تعارض بر حسب سطح تحصیلات

برای سنجش تفاوت بین مدیران از نظر به کارگیری سبک های پنج گانه مدیریت تعارض بر حسب سطح تحصیلات، از آزمون T استفاده شده است که نتایج در جدول زیر آمده است:

جدول ۳. آزمون T برای مقایسه میانگین استفاده از سبک های مدیریت تعارض بر اساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	T	درجه آزادی	سطح معناداری
لیسانس رقابت فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۸/۵۷	۲/۰۰	۰/۳۴	۲/۳۰	۳۸	۰/۰۲
	۷	۶/۷۱	۱/۶۰	۰/۶۰			
لیسانس ایثار فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۱۲/۷۸	۱/۵۷	۰/۲۷	-۰/۷۵	۳۸	۰/۴۵
	۷	۱۳/۲۸	۱/۶۰	۰/۶۰			
لیسانس مصالحه فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۱۰/۴۲	۲/۰۱	۰/۳۵	۷/۰۴	۳۵/۷۷	۰/۰۰
	۷	۷/۵۷	۰/۵۳	۰/۲۰			
لیسانس همکاری فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۱۲/۱۸	۱/۵۰	۰/۲۶	۰/۵۳	۳۸	۰/۵۹
	۷	۱۱/۸۵	۱/۰۶	۰/۴۰			
لیسانس اجتناب فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۹/۰۰	۲/۵۲	۰/۴۳	۰/۶۹	۳۸	۰/۴۹
	۷	۸/۲۸	۲/۱۳	۰/۸۰			

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

چنانچه در جدول فوق مشاهده می شود، در سبک رقابت T بدست آمده از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین فرض صفر تأیید نمی شود و می توان نتیجه گرفت که بین استفاده از سبک رقابت توسط مدیران بر اساس سطح تحصیلات آنان تفاوت معنادار وجود دارد. مقایسه میانگین های دو گروه نشان می دهد که مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس با میانگین ۸/۵۷۵۸ نسبت به مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر بیشتر از سبک رقابت استفاده می کنند.

در سبک مصالحه، T بدست آمده برابر با ۷/۰۴۵، از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار است، بنابراین فرض صفر تأیید نمی شود و می توان نتیجه گرفت که بین استفاده از سبک مصالحه توسط مدیران بر اساس سطح تحصیلات آنان تفاوت معنادار وجود دارد. مقایسه میانگین های دو گروه نشان می دهد که مدیرانی که مدرک لیسانس دارند با میانگین ۱۰/۴۲۴۲ بیشتر از مدیران دارای تحصیلات بالاتر از لیسانس از سبک مصالحه استفاده می کنند. در سبک ایثار، همکاری و اجتناب، T بدست آمده از لحاظ آماری معنادار نیست، لذا فرض صفر تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت که بین استفاده از سبک های ایثار، همکاری و اجتناب توسط مدیران بر اساس سطح تحصیلات آنان تفاوت معناداری وجود ندارد.

ج) تفاوت سبک مدیریت تعارض بر حسب سابقه خدمت

جهت بررسی تفاوت کاربرد سبک های مدیریت تعارض بر حسب سابقه خدمت از روش آماری تحلیل واریانس یکراهه استفاده شده که نتایج در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس جهت بررسی تفاوت سبک مدیریت تعارض بر اساس سابقه خدمت

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	واریانس بین گروه ها رقابت
۰/۰۱	۴/۶۰	۱۶/۲۹	۲	۳۲/۵۹	واریانس درون گروه ها
		۳/۵۳	۳۷	۱۳۰/۹۰	واریانس کل
۰/۹۶	۰/۰۳	۰/۰۹	۲	۰/۱۹	واریانس درون گروه ها ایثار
		۲/۵۹	۳۷	۹۶/۱۷	واریانس درون گروه ها
			۳۹	۹۶/۳۷	واریانس کل
۰/۰۰	۸/۶۶	۲۸/۵۰	۲	۵۷/۰۱	واریانس بین گروه ها مصالحه
		۳/۲۹	۳۷	۱۲۱/۷۵	واریانس درون گروه ها
			۳۹	۱۷۸/۷۷	واریانس کل
۰/۰۱	۵/۳۶	۸/۹۰	۲	۱۷/۸۱	واریانس بین گروه ها همکاری
		۱/۶۹	۳۷	۶۲/۵۵	واریانس درون گروهها
			۳۹	۸۰/۳۷	واریانس کل
۰/۶۷	۰/۳۹	۲/۴۵	۲	۴/۹۰	واریانس بین گروه ها اجتناب
		۶/۲۰	۳۷	۲۲۹/۴۷	واریانس درون گروه ها
			۳۹	۲۳۴/۳۷	واریانس کل

مقدار F مشاهده شده در سبک های ایثار و اجتناب از لحاظ آماری معنادار نیست، لذا می توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین کاربرد این سبک ها بر اساس سابقه خدمت وجود ندارد. با توجه به اینکه سطح معناداری در سبک های رقابت، مصالحه و همکاری، کمتر از $0/05$ است، لذا می توان نتیجه گرفت که بین کاربرد این سبک ها بر اساس سابقه خدمت، تفاوت وجود دارد. برای بررسی این تفاوت از آزمون شفه استفاده شده است:

جدول ۵. آزمون شفه جهت بررسی تفاوت سبک بر اساس سابقه خدمت

سابقه خدمت			تفاوت میانگین	سطح معناداری
سبک رقابت	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال به بالا	۱/۹۵	۰/۰۱
	۲۰ سال به بالا	۱۰ تا ۲۰ سال	-۱/۹۵	۰/۰۱
سبک مصالحه	کمتر از ۱۰ سال	۲۰ سال به بالا	۳/۳۰	۰/۰۰
	۲۰ سال به بالا	کمتر از ۱۰ سال	-۳/۳۰	۰/۰۰
سبک همکاری	کمتر از ۱۰ سال	۲۰ سال به بالا	۱/۸۷	۰/۰۱
	۲۰ سال به بالا	کمتر از ۱۰ سال	-۱/۸۷	۰/۰۱

همانطور که در جدول مشاهده می شود در به کارگیری سبک رقابت بین مدیران با سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۰ سال به بالا تفاوت معنی دار وجود دارد، مدیرانی که سابقه خدمت ۱۰ تا ۲۰ سال دارند بیشتر از مدیرانی که سابقه خدمتی بیش از ۲۰ سال دارند از سبک رقابت استفاده می کنند. در سبک های مصالحه و همکاری بین مدیران دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال با مدیران دارای سابقه بیش از ۲۰ سال تفاوت معنی دار وجود دارد، یعنی مدیرانی که سابقه خدمتی کمتر از ۱۰ سال دارند نسبت به مدیرانی که بیش از ۲۰ سال سابقه دارند، بیشتر از سبک های مصالحه و همکاری استفاده می کنند.

د) تفاوت سبک مدیریت تعارض برحسب سابقه مدیریت

برای سنجش تفاوت سبک مدیریت تعارض برحسب سابقه مدیریت از آزمون T استفاده شده است.

جدول ۶- آزمون T برای مقایسه میانگین استفاده از سبک های مدیریت تعارض بر اساس سابقه مدیریت

سطح معناداری	درجه آزادی	T	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	سابقه مدیریت
۰/۰۱	۳۷/۵۵	۲/۶۵	۰/۳۶ ۰/۴۵	۱/۵۶ ۲/۱۵	۹/۱۱ ۷/۵۴	۱۸ ۲۲	کمتر از ۱۰ سال رقابت ۱۰ سال به بالا
۰/۱۷	۳۸	-۱/۳۸	۰/۳۳ ۰/۳۵	۱/۴۲ ۱/۶۵	۱۲/۵۰ ۱۳/۱۸	۱۸ ۲۲	کمتر از ۱۰ سال ایثار ۱۰ سال به بالا
۰/۰۰	۳۸	۲/۷۹	۰/۴۴ ۰/۴۳	۱/۸۷ ۲/۰۵	۱۰/۸۸ ۹/۱۳	۱۸ ۲۲	کمتر از ۱۰ سال مصالحه ۱۰ سال به بالا
۰/۴۱	۳۸	۰/۸۲	۰/۳۲ ۰/۳۱	۱/۳۷ ۱/۴۹	۱۲/۳۳ ۱۱/۹۵	۱۸ ۲۲	کمتر از ۱۰ سال همکاری ۱۰ سال به بالا
۰/۱۶	۳۰/۹۹	۱/۴۳	۰/۶۵ ۰/۴۴	۲/۷۷ ۲/۰۸	۹/۵۰ ۸/۳۶	۱۸ ۲۲	کمتر از ۱۰ سال اجتناب ۱۰ سال به بالا

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می شود در سبک های رقابت و مصالحه، T بدست آمده از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین فرض صفر تأیید نمی شود و می توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین کاربرد این سبک ها بر اساس سابقه مدیریت وجود دارد. مقایسه میانگین های دو گروه نشان می دهد که مدیرانی که سابقه مدیریتی کمتر از ۱۰ سال دارند بیشتر از مدیران دارای سابقه مدیریت بیش از ۱۰ سال، از سبک های رقابت و مصالحه استفاده می کنند.

در سبک ایثار، همکاری و اجتناب T بدست آمده از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار نیست. لذا می توان نتیجه گرفت که بین به کارگیری این سبک ها توسط مدیران بر حسب سابقه مدیریت آنان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته های فرضیه اول نشان داد که بین خود آگاهی مدیران و سبک های مصالحه، همکاری و اجتناب رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتیجه تحقیقات رحیم و همکاران (۲۰۰۲)، جردن، آشکاناسی و هارتل^۱ (۲۰۰۲) و رحیم و مینورز^۲ (۲۰۰۳) همسو می باشد. در تبیین این موضوع می توان گفت مدیرانی که خود آگاهی بالایی دارند به نقاط ضعف و قوت و توانمندی ها و نقص های خود آگاهی دارند. هنگامیکه در محیط کاری آن ها تعارض پدید می آید، به دلایل اصلی

1. Jordan, Ashkanasy & Hartel

2. Rahim & Minors

تعارض توجه می کنند. هر چند آن ها می توانند کارها را در جهت رسیدن به نتیجه مطلوب از طریق اعمال قدرت پیش ببرند اما به خوبی آگاهند که اگر بخواهند خواسته های یکی از طرفین را سرکوب کنند و فقط بر دیدگاه های خود اصرار ورزند، در آینده دوباره بر سر همان مسائل، تعارض پدید می آید. برای جلوگیری از وقوع این مسئله، ترجیح می دهند که از سبک های مصالحه و همکاری که رضایت هر دو طرف تعارض را مدنظر قرار می دهد استفاده نمایند.

یافته های فرضیه دوم نشان داد که بین خود تنظیمی مدیران و سبک های مصالحه، همکاری و اجتناب رابطه معنادار وجود دارد. این یافته نتایج مطالعات توماس سی^۱ و همکاران (۲۰۰۶) و رحیم و مینورز^۲ (۲۰۰۳) را مورد تأیید قرار می دهد. در تبیین این امر می توان گفت مدیرانی که نمره بالایی از نظر خود تنظیمی می گیرند به دلیل اینکه در مدیریت تکانه ها و خلق و خوی خود توانمند هستند، قبل از انجام کارها به طور دقیق می اندیشند. این مدیران علاوه بر آگاهی از احساسات و هیجانات خود، سعی می کنند آن ها را کنترل نمایند و در موقعیت های تعارض بیشتر از سبک های همکاری، مصالحه و ایثار که مستلزم توانایی در تنظیم هیجانات می باشد، استفاده نمایند.

یافته های فرضیه سوم نشان داد بین انگیزش مدیران و سبک های مدیریت تعارض، مصالحه، همکاری و ایثار رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با بخشی از نتایج تحقیق رحیم و همکاران (۲۰۰۲) و نتایج تحقیق نیکولائو و تسلاوویس^۳ (۲۰۰۲) هماهنگ است. با توجه به نتایج می توان گفت هرچه مدیران انگیزش بالایی داشته باشند، در موقعیت های تعارض برای دنبال کردن اهداف علاقه و اراده قوی دارند و هیچ گاه از هدفی که در ذهن دارند عقب نشینی نمی کنند. وقتی که در محیط کاری آنان مشکلی رخ می دهد، تلاش می کنند موضوع را با همکاران در میان بگذارند تا به راه حل قابل قبولی برسند. به همین دلیل در شرایط تعارض، حداکثر تلاش خود را به کار گرفته و به همین جهت از سبک های همکاری، ایثار، مصالحه استفاده می کنند.

یافته های فرضیه چهارم نشان داد که بین میزان همدلی مدیران و سبک های پنج گانه مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات رحیم و همکاران (۲۰۰۲) و رحیم و مینورز (۲۰۰۳) همسو می باشد. نتایج فوق حاکی از آن است که مدیرانی که با کارکنان خود احساس همدلی کنند علاوه بر اینکه از احساسات، هیجانات، توانمندی ها و دیدگاه های خود آگاهند و آن ها را تنظیم و کنترل می کنند سعی در شناخت احساسات، دیدگاه ها و انتظارات دیگر طرفین داشته و آن ها را مورد توجه قرار می دهند. در

1. Tomas Sy

2. Rahim & Minors

3. Nikolaou & Tsaousis

بررسی رابطه بین مولفه های هوش هیجانی و...

بیشتر شرایط این مدیران سعی می کنند انتظارات همکاران را برآورده سازند و رضایت آنان را جلب کنند.

یافته های فرضیه پنجم نشان داد که بین مهارت های اجتماعی مدیران و سبک های پنج گانه مدیریت تعارض آنان رابطه معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق رحیم و همکاران (۲۰۰۲) هماهنگ می باشد. با توجه به روابط بدست آمده می توان گفت اینگونه مدیران به جهت داشتن مهارت های اجتماعی بالا، در مدیریت کردن روابط و هدایت تیم ها تخصص دارند. مدیرانی که به بالندگی و رشد دیگران اهمیت می دهند، سعی در شناخت تشابهات و تحکیم آن ها دارند. این مدیران از قابلیت بالایی در تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج از سازمان برخوردارند و به دلیل داشتن تبحر در برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان و همکاران خود، در موقعیت های تعارض بیشتر از سبک های همکاری، مصالحه و ایثار که مستلزم درک طرف مقابل می باشد، استفاده می کنند. در این شرایط آن ها به طرف مقابل نیز فرصت ارائه دیدگاه را می دهند. در این حال تفاوت ها و تشابه ها در دیدگاه های مختلف مورد کاوش قرار می گیرد، تمام گزینه های ممکن بررسی می شود و در نهایت راه حل برتر انتخاب می گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود که:

✓ با توجه به اهمیتی که هوش هیجانی در برخورد با موقعیت های تهدید کننده، ایجاد روحیه همکاری و کمک به دیگران، ایجاد حس مسئولیت پذیری و توجه به نیازهای دیگران دارد، توصیه می شود آموزش مهارت های هوش هیجانی به آحاد مردم به ویژه مدیران در رأس اقدامات سازمان ها قرار گیرد و فرصت های مناسبی جهت یادگیری مستمر چگونگی بهبود هوش هیجانی مدیران تدارک دیده شود.

✓ فنون و راهبردهایی به مدیران ارائه شود تا بتوانند به کمک آن ها آگاهی خود را در مورد هیجانانشان افزایش داده و در امر مدیریت هیجانات خود کارآمدتر و مؤثرتر از قبل عمل نمایند، در این صورت اگر مشکلی در واحد آموزشی آنان پدید آید به دلیل اینکه در زمینه شناخت و کنترل هیجانات و توانمندی های خود مهارت کافی دارند، بهتر می توانند آنرا حل کنند .

✓ مدیران تکنیک هایی را به منظور هدایت و کمک به دیگران و توجه به هیجانات آنان فراگیرند و آن ها را به کار برند تا در موقعیت های تعارض بتوانند نظرات طرفین تعارض را به درستی درک کرده و آن ها را به دقت مورد بررسی قرار دهند.

✓ برای ایجاد یک محیط خلاق باید مدیران را علاوه بر هوش منطقی به هوش هیجانی مجهز کرد. داشتن بستری از نوآوری در سازمان ها می تواند تعارض و خصومت را در سازمان

سبب شود، زیرا هر کدام از کارکنان سعی بر اعمال ایده های خود دارند و سازمان باید بتواند بین حجم تغییرات درون سازمان و بیرون از آن تعادل برقرار کند. از طرفی باید جو سازمان از تشنج به دور ماند و کارکنانی که ایده های آن ها اجرا نشده باید این مسأله را بپذیرند و با سازمان هماهنگ باشند. نقش مدیر در این جا ایجاد جوی است که بتواند خصومت را به انرژی خلاق تبدیل کند.

✓ باید نگرش مدیران نسبت به تعارض و مدیریت تعارض اصلاح شود که این امر می تواند از طریق گنجاندن مطالبی که به معرفی تعارض و مدیریت تعارض در سازمان ها می پردازد در برنامه های آموزشی مدیران صورت بپذیرد.

✓ تلاش در جهت بهبود مهارت های انسانی مدیران به وسیله شرکت در اردوها و کارگاه های آموزشی که موقعیت رویارویی افراد و کنش و واکنش های متقابل انسانی در آن فراهم باشد از دیگر نکاتی است که باید به آن توجه کرد. در این شرایط آن ها یاد می گیرند که به همکاران و زیردستان خود اعتماد کنند و در تصمیم گیری ها آن ها را مشارکت دهند.

منابع

محمد زاده، عباس و مهره‌وزان آرمن (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی "نگرش اقتضایی"*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

Appelbaum, S. H., Abdollah, C. H., & Shapiro B. T. *The self-directed team: A conflict resolution analysis*. Team performance management, Vol. 5, No. 2, pp. 219-230.

Bagshaw, M. (1998). *Conflict management and mediation: Key leadership skills for the millennium*. Industrial and commercial training. Vol 30, No. 6, pp. 206-208.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *Clustering competence in Emotional Intelligence: Insights from the emotional competence inventory*. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), the handbook of emotional intelligence (pp. 343-362): Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Hedlund, J., Strenberg, R. J. (2000). *Too many intelligences? Integrating Social, Emotional and Practical Intelligence*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), the handbook of emotional intelligence: Jossey-Bass.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M., & Hartel, C. E. J. (2002). *Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity*. Academy of Management Review, Vol. 27, pp. 361-372.

Kinicki, A. & Kreitner R. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw- Hill, Higher Education. International edition. Eleven ed.

- Korbanik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405–420.
- Mc Shane S. L., Glinow, M. A. V. (2003). *Organizational Behavior*. Irwin: Mc Graw-Hill. Second edition.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). *Emotional Intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment*. The international Journal of organizational analysis, Vol. 10, No. 4, pp. 327- 42.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do fairness perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: What fairness perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 9–31.
- Rahim, A.M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The international Journal of conflict management, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
- Rahim, A.M., Psenicka, C., Zhao, J. H., Polychroniou, P., Sheng Yu, Ch., Chan, K. A., Susanna, K. W. Y., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, S., Ferdousy, SH., & Wyk. R. V. (2002). *A model of Emotional Intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries*. The international Journal of organizational Analysis, Vol. 10, No. 4, pp. 302-326.
- Rahim, A. M, & Minors, P. (2003). *Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving*. Managerial Auditing Journal, Vol. 18. No. 2, pp. 150- 155.
- Rahim, A.M. (2004). *Leader power, follower's conflict management strategies and propensity to leave a job: A cross-cultural study*. Paper presented at the annual conference of the international association for conflict management, Pittsburgh, P.A. June 15-18.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Stanley, C.A., & Algert N.E. (2007). *An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting*. Innov High Educ, Vol. 32, pp.49–65.
- Stys, Y., & Brown, Sh. (2004). *A Review Of Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections*. Research Branch Correctional Service Of Canada.
- Suliman, A.M. & Al- Shaikh, F. N. (2007). *Emotional Intelligence at work: Links to conflict and innovation*. Employee Relations, Vol. 20, No. 2, pp. 208- 20.
- Sy, T., Tram, S., O'Hara L.A. (2006). *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 68, pp. 461–473