



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض کارکنان و تاثیر آن بر کیفیت خدمات شهری (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۴ مشهد)

فریبرز رحیم نیا^۱، امید علی خوارزمی^۲، فاطمه بیگی^۳

مشهد، میدان آزادی، پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، صندوق پستی ۱۳۵۷

r-nia@ferdowsi.um.ac.ir

چکیده:

تعارض در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است و اگر به طور صحیح مدیریت شود موجبات رشد سازمان را فراهم می آورد. بنابراین مدیران باید مهارت های لازم برای مدیریت صحیح تعارضات را بیاموزند که یکی از مهمترین مهارتها هوش هیجانی است که به سازگاری افراد در موقعیت های زندگی توجه دارد. بر این اساس هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض کارکنان شهرداری منطقه چهار مشهد می باشد که برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه و مشاهده استفاده شده است. در جریان پژوهش با هشت نفر از کارمندان شهرداری منطقه ۴ مشهد در رابطه با هوش هیجانی و سبک حل تعارض آنها و رابطه بین این دو مصاحبه شد. در نهایت این نتیجه حاصل شد که هوش هیجانی با سبک حل تعارض مصالحه رابطه مستقیم و با سبک حل تعارض رقابت رابطه غیر مستقیم دارد. البته نظرات افراد حاکی از آن بود که سایر عوامل همچون شخصیت، عقاید و ارزشها و مذهب نقش پررنگ تری در شکل دهی به سبک حل تعارض افراد دارند. شهرداری مشهد در چند سال اخیر تمرکز زیادی بر رسیدگی به امور خدماتی شهر مشهد داشته است. واضح است که با بهره گیری از روش های مناسب حل تعارض و آموزش مدیران عملکرد سازمان و کارکنانش بهبود یافته و افزایش بهره وری کارکنان را موجب میشود و شهردای را در ارائه خدمات هر چه بهتر یاری میرساند.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، تعارض، مدیریت تعارض، کارمندان، شهرداری.

1- دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت

2- استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه جغرافیا، رشته مدیریت شهری

3- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت شهری



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



۱. مقدمه

دیگنز^۴ (۲۰۰۴) عقیده دارد هوش هیجانی نقش موثرتری از هوش عمومی در تعیین رهبران و موفقیت سازمان ایفا می کند. وی بیان می کند هوش هیجانی به افراد کمک میکند تا از سبک رفتار های خود با دیگران آگاه باشند، از تاثیر هیجانها در رفتار و افکار خود آگاه شوند و آنرا مدیریت کنند، توانایی های خود را در مورد داوری کردن درباره پویایی های اجتماعی در محیط کار افزایش دهند و بدانند که تا چه میزان روابط خود را مدیریت میکنند و چگونه میتوانند آنرا ارتقاء بخشند.

هوش هیجانی کلیدی برای عملکرد موثر است و به هنگام تغییر سازمانی از آن حمایت می کند. در سازمانها در نظر داشتن هوش هیجانی در برنامه های آموزشی به کارمندان کمک می کند تا با یکدیگر بهتر همکاری کنند و انگیزش بیشتری داشته باشند و در نتیجه سازمان بهره وری و سود دهی بیشتری داشته باشد (Brooks, et al., 2006, p119). برای حل تعارض مهارت ها و رویکرد های متفاوتی مورد سنجش و بررسی قرار گرفته است ولی در سالهای اخیر رویکردها به سمت توجه به حالات روانی و عاطفی افراد درگیر در فرآیند تعارض پیشروی کرده است و اینکه چگونه با مدیریت احساسات و هیجانها افراد میتوان تعارض را به نحوی سازنده مدیریت نمود. بر اساس نظر رحیم و مینورز^۵ (۲۰۰۳) هوش عاطفی دارای ابعاد فردی و اجتماعی است و مدیریت تعارض هم به معنی مذاکره کردن و حل و فصل مشکلات و اختلافات می باشد که بر این اساس تعارض ها زیر مجموعه ابعاد اجتماعی هوش عاطفی می باشد.

تعارض بخش طبیعی تعاملات انسانی است و در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است (Deutsch, 2006, p45). در سازمانها همانند هر مکان دیگر افراد برای مشاغل، منابع، مقبولیت، قدرت و امنیت با یکدیگر رقابت می کنند. مادامی که تعارض در سازمان امری اجتناب ناپذیر است باید حتی الامکان به طور موثری هدایت شود (Suliman, et al., 2007, p211). از نظر رایینز تعارض زمانی به وجود می آید که فرد درک می کند طرف مقابل بدنبال مقابله با اوست و یا قصد دارد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش شود. عواملی مانند تغییرات مستمر در شیوه های انجام کار، کارهای تیمی بیشتر، تفاوت های ادراکی بین افراد، تفاوت ارزشها در افراد مختلف افراد، منابع محدود و مشترک و ضعف در ارتباطات موجب شده اند تا تعارض را در دنیای امروز امری اجتناب ناپذیر سازند (Callanan, et al., 2006, p271).

بر این اساس مدیر باید از یک سو ویژگی های تعارض، علل شکل گیری تعارض، منابع تعارض و به طور کل استراتژی های مدیریت تعارض را بشناسد و از دیگر سو باید مهارتهای لازم را برای حل سازنده تعارضات کسب نماید (Walton, 1987). یکی از مهمترین مهارتهایی که امروزه توجه بسیار زیادی به آن می شود هوش هیجانی است که به چگونگی سازگاری و موفقیت افراد در موقعیت های زندگی اشاره دارد حوزه وسیعی از توانایی های مرتبط با شناخت و به کار گیری هیجانها را توجیه میکند و اظهار میکند که هوش هیجانی در عملکرد روزانه اغلب، مهمتر از هوش عمومی است (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۴۳).

با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی های حل تعارض کارکنان شهرداری منطقه ۴ مشهد می پردازد. همچنین به بررسی این نکته می پردازد که اگر فردی مهارت های فردی هیجانی بالایی داشته باشد آیا مهارت های اجتماعی هیجانی بالایی هم خواهد داشت؟



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



اگر این رابطه برقرار باشد می توان با افزایش هوش هیجانی کارکنان به سبک بهتری برای حل تعارض دست یافت که نتایجی از قبیل بهبود ارتباطات، افزایش سلامت روانی کارکنان، ایجاد شرایط برای رشد خلاقیت و ایجاد احساس اهمیت، اعتماد و حمایت در کارکنان را به دنبال دارد که همگی بر بهبود ارائه کیفیت خدمات شهری تاثیر بسزایی می گذارند.

مدیر با داشتن هوش عاطفی بالا میتواند نسبت به تعارض آگاهی بیشتری کسب نماید و بدین وسیله سریع تر و صحیح تر تعارض را شناسایی کند و به هدایت سودمند آن پردازد و از این طریق محیطی فراهم آورد که کارکنان از سلامت روان بیشتری برخوردار باشند. تحقیقات نشان داده اند که بیش از ۳۰ درصد وقت مدیران صرف حل تعارض می شود. می توان مدعی شد که از میان تمام مهارتهای مورد نیاز برای اثربخشی مدیران هیچ کدام مهمتر از مدیریت تعارض نیست (آقایار و همکار، ۱۳۸۹). این در حالی است که مدیران معمولاً نسبت به تعارض نگرشی منفی داشته و از آن هراسان و گریزان هستند و سعی در از بین بردن و سرکوب کردن یا نادیده انگاشتن آن دارند. دانشمندان علوم رفتاری هدف یک سیستم موفق را ایجاد سطح مناسبی از تعارض دانسته و معتقدند اگر در سازمان تعارض وجود نداشته باشد بی علاقهگی، رکود و خمودگی به وجود می آید که کارایی سازمان را کاهش میدهد (Kantek, et al., 2009, p108). در حقیقت تعارض میتواند خاستگاه عقاید و فرصتهای خلاق باشد و اطمینان و رابطه ای عمیق به وجود آورد و در عین حال اگر به آن توجه نشود، موفقیت تضعیف و متوقف خواهد شد. بنابراین، بسته به اینکه تعارض چگونه مدیریت شود میتواند نتایج سازنده و مخرب داشته باشد (کرامتی و همکاران، ۱۳۸۸).

شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی، بودجه زیادی را برای انجام امور مربوطه صرف می کند. شهرداری مشهد در چند سال اخیر تمرکز بر زیباسازی شهر داشته و انجام پروژه های عمرانی و رسیدگی به امور خدماتی شهر مشهد را سرلوحه کار خود قرار داده است. واضح است که با این شرایط بهبود عملکرد سازمان و کارکنانش و افزایش بهره وری کارکنان نقش حیاتی در موفقیت سازمان ارائه میکنند و نقش عواملی همچون بهبود ارتباطات، افزایش سلامت روانی کارکنان، ایجاد شرایط برای رشد خلاقیت و ایجاد احساس اهمیت، اعتماد و حمایت در کارکنان پررنگ تر می شود. و در این راستا حل موثر تعارضات و رویکرد های نوین برای مدیریت تعارض (توجه به هیجانات و احساسات) نیز از موضوعات بسیار اساسی قلمداد می شود. از آنجا که استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح موفقیت سازمان می شود و ظهور نا به جای آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان میشود، طبق تعریف گلمن از هوش هیجانی، به نظر می آید که هوش هیجانی در مدیریت تعارض و اتخاذ استراتژی متناسب آن در بین کارکنان نقش موثری دارد (حقیقتی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۵). این مساله از موضوعاتی است که اخیراً در سازمانهای تولیدی به آن توجه زیادی می شود و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام می شود (پیرزاده و همکار، ۱۳۸۹، اشکان، ۱۳۸۳، کرامتی و همکاران، ۱۳۸۸). اما تحقیقات محدودی در شهرداری ها و سازمانهای خدماتی انجام شده است. همچنین ذکر این نکته ضروری است که اگر با افزایش مهارت های فردی هوش هیجانی، مهارت های اجتماعی هم افزایش یابد پس می توان با آموزش در زمینه مهارت های فردی هوش هیجانی به افزایش مهارت های اجتماعی هم دست یافت. در پژوهش حاضر نگارنده با رویکرد سازمانهای عمومی و خدماتی به این موضوع پرداخته است. با توجه به توضیحات فوق مساله این است که آیا هوش هیجانی تاثیری در استراتژی های مدیریت تعارض کارکنان شهرداری منطقه ۴ مشهد دارد؟



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



۱-۲. سوالات تحقیق

از آنجا که این پژوهش بدنبال کشف روابط و علت یابی آنهاست و در زمره تحقیقات کیفی قرار می گیرد، سوالات پژوهش به این ترتیب بیان می شوند:

- ۱- چه رابطه ای بین هوش هیجانی و سبک های حل تعارض وجود دارد؟
- ۲- چه رابطه ای بین مهارت های فردی و اجتماعی هوش هیجانی وجود دارد؟
- ۳-

۲. روش تحقیق

برای انجام هر تحقیق باید مراحل را طی کرد. این مراحل به طور کلی شامل ۱- بیان مساله ۲- طرح تحقیق ۳- تعیین نمونه ۴- جمع آوری و تحلیل داده و در نهایت نتیجه گیری و نوشتن گزارش تحقیق میباشد. در روش تحقیق، ابتدا باید محقق فلسفه تحقیق را مشخص کند، زیرا بر پایه آن استراتژی تحقیق مشخص می گردد. بعد از اینکه فلسفه تحقیق مشخص شد، نوبت به انتخاب رویکرد تحقیق یا همان چگونگی نتیجه گیری است که آیا به صورت استنتاجی انجام می شود و یا استقرایی. از مزایای یک کار تحقیقی خوب استفاده همزمان از هر دو روش است. در قدم بعدی، طرح تحقیق که مشتمل بر سه بخش استراتژی تحقیق، روش انتخاب شده برای آن استراتژی و افق زمانی تحقیق میباشد مشخص می شود و در انتها تکنیک های جمع آوری اطلاعات و نحوه تحلیل آن ها مشخص می گردد (Saunders et al., 2007).

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات توصیفی است و از لحاظ روش در زمره تحقیقات کیفی قرار می گیرد. داده ها با استفاده از مصاحبه و مشاهده جمع آوری شدند و برای تحلیل داده ها از آنالیز موضوعی استفاده شد. این تحقیق به دنبال توصیف رابطه بین هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض کارکنان می باشد. جامعه آماری را کلیه کارمندان شهرداری منطقه چهار مشهد و سه ناحیه مربوط به آن تشکیل میدهند.

در جریان مصاحبه که با ۸ نفر از کارمندان خبره شهرداری منطقه ۴ انجام شد که این افراد از نظر دانش علمی نسبت به موضوع آگاهی داشتند و دارای تجربه مدیریتی و یا کارشناسی هستند و نسبت به سازمان شناخت لازم و کافی را دارند. با اقتباس از پرسشنامه هوش هیجانی وی سینگر و پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض رابینز، ابتدا طی سوالاتی میزان هوش هیجانی افراد به تفکیک مهارت های فردی و مهارت های اجتماعی سنجیده شد و نظر کارمندان درباره ارتباط بین مهارت های فردی و مهارت های اجتماعی احصا شد. سپس کلیه سبک های حل تعارض برای مصاحبه شوندگان توضیح داده شد و از آنها خواسته شد که توضیح دهند غالباً برای حل تعارضات خود چه سبکی را پیش میگیرند. در نهایت از آنها توضیح خواسته شد که آیا به نظر آنها بین هوش هیجانی و سبک حل تعارض شان رابطه ای وجود دارد یا خیر و اینکه آیا سبک حل تعارض آنها تحت تاثیر هوش هیجانی شان قرار دارد یا عوامل دیگری در این مورد دخیل هستند و اگر این چنین است آن متغیر ها چه هستند و اینکه آیا سبک حل تعارض خود را بیشتر تحت تاثیر هوش هیجانی شان میدانند یا سایر فاکتورها. البته یکی از مشکلاتی که در جریان مصاحبه به چشم می خورد این بود که به خصوص در رابطه با سوالات سنجش هوش هیجانی افراد عموماً تلاش می کردند خود را در بهترین وضعیت ممکن معرفی کنند و حالاتی را در مورد خود بیان کنند که با مشاهده رفتار آنان خلاف گفته هایشان نشان داده می شد که البته تا حد ممکن تلاش شد این خطا به حداقل برسد.



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



۳. پیشینه تحقیق

استیو^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که رابطه مثبت معنی داری بین مولفه های هوش هیجانی با سودآوری سازمان، رضایتمندی مشتری و کارکنان وجود دارد. یو^۲ و همکارانش (۲۰۰۶) رابطه ی بین سبک مدیریت تعارض کارکنان و هوش هیجانی مدیران را بر روی ۲۲۷ دانشجوی رشته ی مدیریت اجرایی در چین مورد بررسی قرار دادند که در آن رابطه ی مثبت معنادار آماری بین هوش هیجانی مدیران و سبک های تشریک مساعی و مصالحه یافت شد. ریزکالا^۳ و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت احساسات و روشن بینی در سبک مدیریت تعارض افراد و تمایل به بخشش و عفو بر روی یک نمونه ۱۲۲ نفری به این نتیجه رسید که بخشش و عفو با استراتژی حل مساله رابطه مستقیم دارد. و کسی که روشن بینی بالایی دارد تمایل به بخشش و عفو بیشتری دارد و استراتژی حل مساله را انتخاب میکند. همچنین کسی که کمتر از سبک مدیریت تعارض رقابت استفاده میکند روشن بینی بالاتری دارد، خود کنترلی و خود انگیزشی بیشتر و تمایل به عفو و بخشش بیشتری دارد. اسمیت^۴ و همکاران (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان بررسی هوش هیجانی، الگوهای ارتباطی تعارض و رضایت از زندگی، در بین ۸۲ زوج (۱۶۴ نفر) در شهر سیدنی انجام داد. وی به این نتیجه رسید راضی ترین زوج ها کسانی بودند که از بحث کردن در مورد مشکلات اجتناب نمیکردند و هوش هیجانی بالایی داشتند. زوج های راضی نسبت به زوج های ناراضی، درک میکردند که هوش هیجانی آنها و همسرانشان مشابه هم است. و کسانی که هوش هیجانی بالاتری داشتند پیش بینی درست تری نسبت به رضایت همسرانشان در مورد رضایت از ارتباطات داشتند. وطن خواه و همکاران (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض را بین ۸۷ نفر از مدیران بیمارستان های آموزشی قزوین انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض همبستگی از لحاظ آماری معنی دار معکوس وجود دارد. بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو راهبرد راه حل گرایي و راهبرد کنترل همبستگی آماری معنی داری مشاهده نشد. فیضی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران، با نمونه آماری ۱۰۳ تن از مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران، نشان دادند بین هوش هیجانی مدیر با راهبرد کنترل، راهبرد راه حل گرایي و راهبرد عدم مقابله به ترتیب عدم رابطه، رابطه مثبت و رابطه منفی دیده شد.

۴ مبانی نظری

۴-۱. هوش هیجانی

احساسات و عقلانیت به طور جدایی ناپذیری با هم در ارتباط اند و هوش هیجانی می تواند به عنوان یک پل بین این دو به کار گرفته شود. علاوه بر این، رفتارها اغلب با هوش هیجانی شناخته می شوند. (Hess, et al., 2011, p712) بخش هایی از مغز مربوط به هیجانها و بخش هایی از آن مربوط به تفکر است. اگر قدرت هیجانها را سلب کنیم خود تفکر نیز مختل می گردد. به همین علت است که هنگام بروز ناراحتی یا عصبانیت می گوئیم اصلا فکر درست کار نمی کند. و به همین دلیل است که ناراحتی های مداوم هیجانی می تواند ظرفیت یادگیری را از کار بیندازد. تحقیقات نشان می دهند بیمارانی

1-Steve

2- Yu

3- Rizkala

1-Smith



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



که بخش مربوط به هیجان مغز آنها آسیب دیده است نحوه تصمیم گیری آنان بسیار اشتباه است (گلمن، به نقل از زارعی متین، ۱۳۹۰، ص ۳۸).

همانند اکثر مفاهیم مربوط به سازمان، برای مفهوم هوش هیجانی، در ادبیات مدیریت تعاریف مختلف با یکدیگر ادغام شده اند. ولی اکثر محققان در این زمینه با تعاریف سالووی و مایر موافق هستند. آنها هوش هیجانی را توانایی کنترل احساسات و هیجانات در خود و دیگران تعریف کرده اند بگونه ای که بین احساسات و استفاده از این اطلاعات برای هدایت فکر و عمل، تمایز قائل شوند (Suliman et al., 2007, p212).

هوش هیجانی پیش بینی کننده موفقیت فرد در زندگی است؛ چراکه نشان دهنده عملکرد فرد در موقعیتهای اضطراری است (ملایی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۱). به زعم گلمن، هوش هیجانی استعداد، مهارت و قابلیت است که عمیقا تواناییهای فرد را تحت تأثیر قرار میدهد تا فرد از این طریق در خود ایجاد انگیزه کرده و هیجانات خود را کنترل کند و روابط خود با دیگران را تنظیم نماید.

گلمن^{۱۱} (۱۹۹۵) کسی است که بیش از همه نامش با عنوان هوش هیجانی گره خورده است. به نظر او هوش هیجانی دارای دو بخش عناصر درونی و بیرونی است. عناصر درونی شامل خود آگاهی، خود تنظیمی و خود انگیزشی و عناصر بیرونی شامل همدلی و مهارت های ارتباطی می باشد. گلمن هوش هیجانی را از هوش ذهنی جدا می کند؛ به نظر او هوش هیجانی شیوه "استفاده بهتر" از هوش ذهنی است.

دانیل گلمن مولفه های هوش هیجانی را به شرح زیر بیان میکند:

خود آگاهی به معنای آگاه بودن از حالت روانی خود و شناختن هیجان هایی است که آنها احساس می کنیم و دلیلش را میدانیم. دومین مولفه مدیریت بر خود یا خود تنظیمی است. که به معنای کنترل احساسات، عواطف و تکانش هاست که در کنترل رفتار های هیجانی نقش مهمی دارد. انگیزش به معنای اثر بخش و خلاق بودن در زمینه کاریست. انگیزش توانایی انرژی دادن به دیگران و هدایت رفتار آنان علیرغم داشتن روحیه ضعیف است. همدلی توانایی درک احساسات دیگران و شناخت دیدگاه آنها یا آگاهی نسبت به احساسات، نیازها و علائق دیگران است. مهارت های ارتباطی یا اجتماعی عبارت است از توانایی شناخت و همدلی با دیگران. برقراری ارتباط موثر، گوش دادن عمیق، پرسیدن سوالات مهم، تشریح مساعی، مربی گری و مذاکره کردن از اجزاء این مهارت محسوب می شوند. به عبارتی آگاهی و شناخت نسبت به هیجانات و احساسات دیگران است. (آقایار و همکار، ۱۳۸۹).

۲-۴. تعارض و مدیریت تعارض

با توجه به پیچیدگی روز افزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش ها و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزئی از زندگی سازمانی مطرح شده و تحت تاثیر عوامل رفتاری و بین فردی و ساختار های سازمانی سنتی افزایش پیدا کرده است (Rizkalla, et al., 2008, p 1595). تعارض بحث و جدل میان حداقل دو نفر است که با اهداف ناسازگار، کمبود منابع و پاداش ها و دخالت های پنهانی از طرف دیگران در دستیابی به اهدافشان مواجه هستند (Kantek, et al., 2009, p103). مروری جامع بر ادبیات تعارض تعریفی که مورد توافق عام باشد را حاصل می دهد: تعارض فرآیندی است که در آن یک فرد درک می کند که منافع یا علایق او در تضاد با دیگران است. واژه درک کردن، خاطر نشان می کند که منابع تعارض می توانند



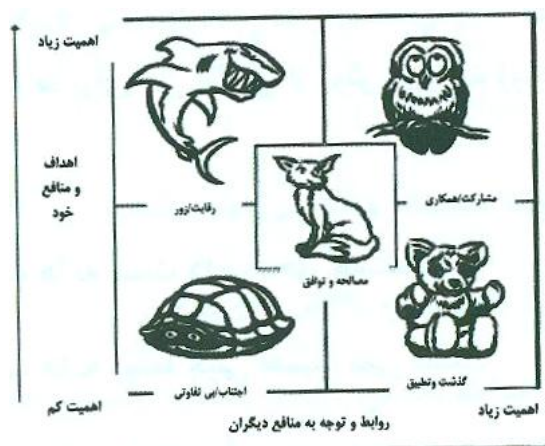
اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



واقعی یا ساخته ذهن افراد باشند (Holian, 2006, p1124). پونتام تعارض را تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی، و ارزشها بین آنها اختلاف به وجود می آید، و افراد، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می کنند، تعریف کرده است (حقیقتی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۵۱).

بنابراین به نظر می رسد سبک های حل تعارض افراد در شرایط مختلف نسبتا پایدار است. با توجه به شکل ۱ پنج سبک حل تعارض که عمدتا مورد بحث قرار می گیرند عبارتند از: اجتناب، ایثار، رقابت، مصالحه و همکاری (آقاییار و همکار، ۱۳۸۹، صص ۱۴۲-۱۴۰). در سبک همکاری یا تشریک مساعی فرد تمایل دارد هم به منافع خود توجه کند و هم به منافع دیگران. این سبک شامل همکاری بین گروهها، گشودگی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و امتحان کردن روش های مختلف حل مساله مورد قبول هر دو طرف است. در سبک ایثار افراد تمایل دارند منافع خود را نادیده بگیرند و به منافع دیگران توجه کنند. این سبک تاکید بر جنبه هایی دارد که رضایت شخص مقابل را در بر داشته باشد تا تفاوتها کاهش یابد. در سبک رقابت افراد برای رسیدن به منافع خود علاقه زیادی نشان می دهند و به منافع طرف مقابل بی توجه اند. این سبک به صورت استراتژی برنده- بازنده ظهور پیدا می کند که در آن افراد بسیار تلاش می کنند تا موقعیت برنده را داشته باشند. در سبک اجتناب افراد هم به منافع خود و هم به منافع دیگران توجهی نشان نمی دهند. این سبک به عنوان فرونشاندن و صرف نظر کردن شناخته می شود و فرد اینگونه برخورد می کند که انگار نه چیزی دیده و نه چیزی شنیده و نه چیزی می گوید. در سبک مصالحه افراد تا حدی منافع خود را در نظر می گیرند و تا حدی به منافع دیگران توجه می کنند. این سبک از طریق بده بستان ها و به اشتراک گذاشتن علایق سعی دارد به راه حلی دست پیدا کند که مورد قبول هر دو طرف باشد. با استفاده از اصطلاحات تئوری بازی سبک همکاری با اصطلاح برنده- برنده، سبک مصالحه با اصطلاح نه برنده- نه بازنده، سبک ایثار با بازنده- برنده، سبک رقابت با برنده- بازنده، و سبک اجتناب با بازنده- بازنده شناخته می شود (Kantek, et al, 2009, p104).

شکل ۱: سبک های حل تعارض



منبع: آقاییار و همکار، ۱۳۸۹، صص ۱۴۲-۱۴۰

افراد در واکنش به تعارضاتی که برایشان رخ می دهد ممکن است به گونه های متفاوتی عمل کنند یا سبک های حل تعارض متفاوتی داشته باشند. تحقیقات رفتارهای فعالانه و همکاری کننده را پیشنهاد می کنند. سبک های مصالحه و همکاری سبک



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست

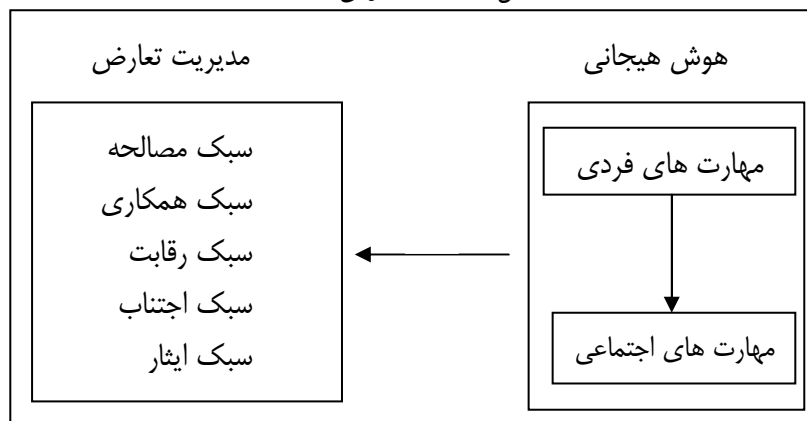


های موثر تری برای حل تعارضات هستند. علی رقم اینکه تحقیقات قابل توجهی در مورد سبک های تعارض و اثر بخشی آنها انجام شده است توجه کمتری به اثر حل تعارضات بر سلامتی افراد و سلامت روانی آنها شده است (Holian, 2006, p1125).

۳-۵. مدل مفهومی تحقیق

بر اساس نتایج حاصله از تحقیقات پیشین شکل ۲ به عنوان چارچوب نظری تحقیق مورد مد نظر قرار میگیرد. بر این اساس هوش هیجانی دارای مهارت های فردی و اجتماعی است و بر مدیریت تعارض که شامل سبک های همکاری، مصالحه، رقابت، اجتناب و ایثار است تاثیر می همچنین مهارت های فردی هوش هیجانی بر مهارت های اجتماعی آن تاثیر میگذارد که در مصاحبه چرایی و چگونگی این ارتباطات مورد بررسی قرار گرفت.

شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق



۶. یافته ها و بحث

در بین ۸ نفر مصاحبه شونده از لحاظ میزان هوش هیجانی چهار نفر میزان هوش هیجانی بالایی داشتند، دو نفر هوش هیجانی متوسط و دو نفر هوش هیجانی پایینی داشتند.

نتایج پژوهش کیفی با مبنای توضیحی نشان داد افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند عمدتاً در حل تعارضات از سبک مصالحه و همکاری استفاده می کنند. از بین مصاحبه شوندگان یک نفر در رابطه با هوش هیجانی خود به این ترتیب توضیح داد: "برای من موقعیت های بسیاری پیش می آید که در معرض استرس قرار میگیرم و در این موارد تا حد زیادی می توانم هیجانات خود را کنترل کنم ... از حالات مختلف دیگران مثل حالت چشم و رنگ پوست هم میتوانم تا حد زیادی به حال درونی آنها پی ببرم و سعی میکنم با مشاوره دادن باعث بهتر شدن حال روحی آنها شوم". بر این اساس استنباط شد که این شخص دارای هوش هیجانی بالایی می باشد. این فرد در حل تعارض با مدیر سبک مصالحه و در حل تعارض با همکار سبک مشارکت یا همکاری را انتخاب می کرد. فرد دیگری که هوش هیجانی بالایی داشت بیان می کرد: "تا جایی که بتوانم سعی میکنم حال بد خود یا دیگران را تغییر دهم. حتی گاهی پیش می آید که به زور طرفم را میخندانم... در حل تعارضات سعی میکنم اگر طرف تعارض مدیرم باشد سبک مصالحه را داشته باشم و اگر طرف تعارض همکارم باشد منافع خود را بیشتر ترجیح میدهم و سبک رقابت و زور را خواهم داشت" یک نفر دیگر که هوش هیجانی بالایی داشت سبک مصالحه و گذشت

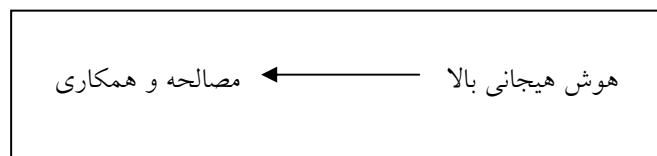


اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



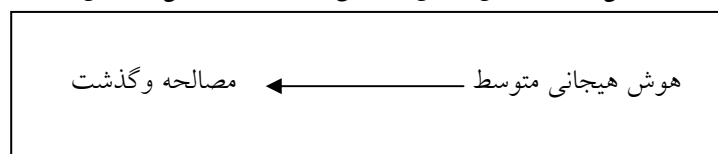
را ترجیح می داد و در توضیحات خود بیان می کرد: " سعی می کنم زیاد با دیگران درگیر نشوم چون مسائل کاری ارزش این را ندارد که با همکارانم بحث و جدل کنم و برای خودم ناراحتی به وجود بیاورم یک بار گذشت میکنم که بعد ها هم عصبانی و ناراحت نشوم" فرد دیگری که هوش هیجانی بالایی داشت بیان می کرد: " اهداف و منافع خودم برایم ارجحیت بیشتری دارد. منطقم حکم میکند که اول خودم بعد دیگران".

شکل ۳: رابطه بین هوش هیجانی و سبک های حل تعارض



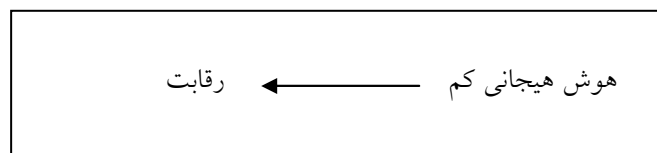
دو نفر دیگر از مصاحبه شوندهگان که از لحاظ هوش هیجانی در حد متوسطی بودند سبک های مصالحه و گذشت را استفاده می کردند. فردی که سبک حل تعارض وی مصالحه بود بیان می کرد: "هر فرد باید در حل تعارض مصالحه کند چون این دستور اسلام است".

شکل ۴: رابطه بین هوش هیجانی و سبک های حل تعارض



دو مصاحبه شونده دیگر که هوش هیجانی پایینی داشتند، هر دو از سبک حل تعارض رقابت و زور استفاده می کردند. یکی از آنها بیان میکرد: " دیگران روی منافع خودشان پافشاری می کنند و من هم روی منافع خودم و بعد در وجود من عصبانیت به وجود می آید و نمیتوانم خود را با شرایط سازمانی ام وفق دهم".

شکل ۵: رابطه بین هوش هیجانی و سبک های حل تعارض



تا این مرحله نتایج به این صورت حاصل شد که افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند عموماً از سبک مصالحه و افرادی که هوش هیجانی پایینی دارند از سبک رقابت استفاده می کنند و افراد با هوش هیجانی متوسط حالتی بینابینی دارند. با این وجود وقتی از افراد درباره دلیل آنها برای انتخاب سبک حل تعارض و چرایی رابطه بین هوش هیجانی و سبک حل تعارض آنها پرسیده میشد اکثراً عقیده داشتند که سبک حل تعارض آنها ناشی از سایر عوامل و متغیر هاست و کمتر تحت تاثیر هوش هیجانی است. مصاحبه شوندهگان نقش عواملی همچون شخصیت فرد، عقاید و افکار و مذهب را پررنگ تر از هوش هیجانی می دانستند. برای مثال یک نفر بیان می کرد: " دلیل سبک حل تعارض ساختار شخصیتی فرد است، حتی وقتی فرد رفتارهای دیگران را مشاهده می کند چیزی را میبیند، می پسندد و یاد می گیرد که مطابق شخصیت اوست و در موارد مختلف سعی میکند همان را پیاده کند. مثلاً وقتی فرد مشاهده می کند شخصی در حل تعارض، گذشت می کند و این رفتار



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



به نظر او پسندیده جلوه می کند او هم سعی دارد در موارد این چینی که برای خودش پیش می آید همین رفتار را داشته باشد. از طرفی سبک حل تعارض تحت تاثیر هوش هیجانی هم هست ولی از نظر من شخصیت نقش پررنگ تری ایفا می کند. به نظر من سبک حل تعارض یک فرمول است که متغیرهای مهارت های فردی و اجتماعی هوش هیجانی و متغیر شخصیت در این فرمول جای می گیرند ولی ضریب متغیر شخصیت بیشتر است " فرد دیگری - که هوش هیجانی پایینی هم داشت - تاثیر عامل مذهب را بسیار پر رنگ تر می دانست: "طبق دستورات اسلام فرد نباید همیشه حق را به جانب خود بداند، بلکه باید حالتی بینابینی داشته باشد و حتی الامکان در حل تعارضات مصالحه کند" فرد دیگری نقش عقاید و افکار را موثر تر می داند و اظهار داشت: "عقیده من این است که باید فقط به فکر خودم باشم و منافع خودم ارجحیت بیشتری دارند" فرد دیگری بیان کرد: "پیاده کردن هوش هیجانی و اجرایی کردن آن منوط به شخصیت فرد است. شاید در موقعیت تعارض فردی منافع خودش را به دیگران ترجیح دهد ولی از بیان این موضوع خجالت بکشد" در این میان افرادی هم بودند که سبک حل تعارض را مستقیماً تحت تاثیر هوش هیجانی می دانستند. فردی بیان می کرد: "هوش و تعارض یقیناً با هم رابطه دارند. اگر فردی خودش را نشناسد، دیگران را هم نمیتواند بشناسد و اگر دیگران را نشناسد نمی داند که باید با آنها چگونه رفتار کند" همچنین فردی توضیح می داد: "قطعاً هوش هیجانی روی سبک حل تعارض تاثیر دارد چون چون تصمیمات خاص مدیریتی در شرایط هیجانی روی می دهد و کسی که بتواند خود را در این شرایط بهتر کنترل کند میتواند تصمیمات بهتری بگیرد. یکی از اهداف علم روانشناسی همین است که با تکنیک های غلبه بر هیجانات بتوانیم در شرایط مختلف بهترین تصمیم را بگیریم".

در نهایت این نتیجه حاصل می شود که هوش هیجانی با سبک مصالحه رابطه مستقیم و با سبک رقابت رابطه معکوس دارد و افراد با هوش هیجانی متوسط حالتی بینابینی دارند ولی وقتی بیشتر به جزئیات توجه کنیم متوجه می شویم که افراد غالباً سبک حل تعارض خود را ناشی از سایر عوامل و متغیرها می دانند و یا آنرا به واسطه سایر متغیرها مثل عقاید و افکار، شخصیت و مذهب به هوش هیجانی ارتباط می دهند.

سوال دیگر پژوهش این بود که مهارت های فردی و اجتماعی هوش هیجانی با هم چه رابطه ای دارند؟ به عبارت دیگر بدنبال رسیدن به پاسخ این سوال بودیم که اگر فردی مهارت های فردی بالایی داشته باشد آیا مهارت های اجتماعی بالایی هم دارد؟ در مجموع یافته ها بگونه ای حاصل شد که به طور کلی به این پرسش پاسخ مثبت می دهد. تعدادی از مصاحبه شوندگان به طور قطع با این موضوع موافق بودند و تعدادی عم این موضوع را با شک و تردید و احتمال قبول می کردند. اهم اظهار نظرات به شرح زیر است: "اگر شخصی مهارت های فردی خوبی نداشته باشد در برخورد های اجتماعی هم نمیتواند به خوبی رفتار کند. مهارت های فردی پیش نیاز مهارت های اجتماعی است ولی موفقیت در مهارت های فردی لزوماً به معنای موفقیت در مهارت های اجتماعی نیست"، "مهارت های فردی و اجتماعی حتماً با هم رابطه دارند و این ارتباط، ارتباطی دو طرفه است"، "مهارت های فردی و اجتماعی با هم رابطه دارند ولی این یک رابطه صد در صدی نیست. مثلاً اگر فردی نمره مهارت های فردی اش ۱۰۰ از ۱۰۰ باشد، نمره مهارت های اجتماعی اش ۷۰ خواهد بود"، "این رابطه غالباً برقرار است ولی همیشه استثنایی هم وجود دارد. به طور حتم و یقین نمیتوان این را پذیرفت".



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



۷. نتیجه گیری

نتایج حاکی از آن است که هوش هیجانی با سبک مصالحه رابطه مستقیم و با سبک رقابت رابطه معکوس دارد و افراد با هوش هیجانی متوسط حالتی بینابینی دارند. توجه بیشتر به جزئیات این نکته را یادآور می شود که افراد غالباً سبک حل تعارض خود را ناشی از سایر عوامل و متغیرها می دانند و یا آنرا به واسطه سایر متغیرها مثل عقاید و افکار، شخصیت و مذهب به هوش هیجانی ارتباط می دهند. در مورد رابطه بین مهارت های فردی و مهارت های اجتماعی هوش هیجانی این نتیجه حاصل شد که اکثر مصاحبه شوندهگان اعتقاد داشتند افرادی که مهارت های فردی هیجانی بالایی دارند، مهارت های اجتماعی بالایی نیز دارند ولی تعدادی از مصاحبه شوندهگان این موضوع را با شک و تردید و احتمال قبول می کردند. نتایج گویای این مطلب است که هوش هیجانی به شرح ذکر شده با سبک های حل تعارض رابطه دارد ولی این یک رابطه صد در صدی نیست بلکه سایر عوامل نیز تاثیر گذارند. در نهایت نتایج نشان میدهد که با افزایش هوش هیجانی کارکنان میتوان به سبک بهتری برای حل تعارض دست یافت و سبک های حل تعارض را از سبک های رقابت و اجتناب و ایثار به سمت سبک های مصالحه و همکاری پیش برد و بدنبال آن نتایجی از قبیل بهبود ارتباطات، افزایش سلامت روانی کارکنان، ایجاد شرایط برای رشد خلاقیت و ایجاد احساس اهمیت، اعتماد و حمایت در کارکنان حاصل خواهد شد که همگی بر بهبود ارائه کیفیت خدمات شهری تاثیر بسزایی می گذارند.

نظر به اینکه اتخاذ سبک های مدیریت تعارض مقوله ای متأثر از عوامل متعدد می باشد، پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی علاوه بر هوش هیجانی، نقش عوامل دیگر نظیر صفات شخصیتی، خلاقیت، ارزشها و نگرش ها بررسی شود. بعلاوه پیشنهاد می شود این تحقیق به طور همزمان بین مدیران و کارکنان نیز بررسی شود و مقایسه ای بین آنها انجام شود. همچنین اگر طی تحقیق به مبانی اسلامی مفاهیم هوش هیجانی و ایجاد تعادل بین عقلانیت و احساس و مفاهیم جدل و تعارض پرداخته شود و یک مدل ایرانی - اسلامی ارائه شود، به مدل و نتایج بسیار خوبی دست خواهیم یافت.

این تحقیق با محدودیت هایی همراه بوده است. در جریان مصاحبه به خصوص در رابطه با سوالات سنجش هوش هیجانی افراد عموماً تلاش می کردند خود را در بهترین وضعیت ممکن معرفی کنند و حالتی را در مورد خود بیان کنند که با مشاهده رفتار آنان خلاف گفته هایشان نشان داده می شد که البته تا حد ممکن تلاش شد این خطا به حداقل برسد. از دیگر محدودیتها این بود که مدیرین سطوح بالا و روسای نواحی به علت مشغله زیاد از مصاحبه کردن امتناع می ورزیدند و یا اگر مصاحبه می کردند به علت حجم بالای مراجعان فرصت موشکافی و عمیق شدن در موضوع پیدا نمی شد.



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



منابع:

- (۱) اشکان، امید. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین هوش عاطفی با مدیریت منابع انسانی، رهبری اثربخش گروه و پیشرفت شغلی. فصلنامه مطالعات مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۵۲، صص ۴۱-۵۶
- (۲) آقایار، سیروس و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۳۸۹). تعارض و حل آن با رویکرد هوش هیجانی. انتشارات سپاهان، چاپ اول، صص ۱۴۰-۱۴۲ و ۹.
- (۳) انصاری، منوچهر؛ روشندل اربطانی، طاهر و علیپور، طیبه. (۱۳۸۹). نقش هوش هیجانی کتابداران در اتخاذ استراتژی های مدیریت تعارض. فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه های عمومی کشور (شاپا)، دوره ۱۶، شماره ۳، صص ۳۹-۵۷.
- (۴) پیرزاده، آفرین و علوی، سید بابک. (۱۳۸۹). رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۲۰، صص ۲۷-۴۸.
- (۵) حقیقتی، محمد علی؛ برهانی، بهاء الدین و کرد رستمی، مجید. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ اول، انتشارات ترمه، صص ۳۵۰-۳۸۱.
- (۶) دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۵). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
- (۷) رایینز، استیفن، جاج، تیموتی، (۱۳۹۰)، مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه سید محمد ابراهیمی و محمد تقی زاده مطلق)، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، ص ۳۶۴.
- (۸) فرح بخش، سعید. (۱۳۹۰). نقش هوش هیجانی در افزایش سلامت روانی مدیران مدارس. یافته، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۵۳-۴۵.
- (۹) فیضی، طاهره؛ شاه بهرامی، الهام و آژنده، افسانه. (۱۳۹۰). رابطه هوش هیجانی با راهبرد های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران. مدیریت سلامت، شماره ۱۴، صص ۵۵-۶۲.
- (۱۰) کرامتی، محمد رضا؛ میرکمالی، سید محمد و رفیعی، محسن. (۱۳۸۸). رابطه هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض مدیران. اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء، صص ۹۷-۱۱۰.
- (۱۱) ملایی، عین اله، هروی، لادن، افتخار الدین، رضا و آسایش، حمید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و موفقیت مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گلستان. فصلنامه دانش و تندرستی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۲۴-۲۰.
- (۱۲) وطن خواه، سودابه؛ رئیس، پوران؛ کلهر، روح الله؛ (۱۳۸۷)، تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبرد های مدیریت تعارض. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱، شماره ۳۴، صص ۴۱-۴۶.
- 13) Bar-On, R.(2006). Emotional intelligence and self-actualization. 2nd ed, New York: Psychology Press, 82-97.
- 14) Biggart, L. Corr, P. O'Brien, M. & Cooper, N. (2010). Trait emotional intelligence and work-family conflict in fathers. Personality and Individual Differences, 48 911-916.
- 15) Brooks, K. & Nafukho, F.M. (2006), Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity?. Journal of European Industrial Training, 30,117-128.
- 16) Buelens, M. Sinding, K. Christian, W. Kreitner & R. Kinicki, A. (2011). Organizational behavior. London: Mc Graw- hill education.2, 123.



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



- 17) Callanan, G. A. Benzing, C. D. & Perri, D. F. (2006). Choice of conflict-handling strategy: A matter of context. *Journal of Psychology*, 140(3), 269-288.
- 18) Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. Coleman, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 43–68). San Francisco: Jossey-Bass.
- 19) Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance . . . and to staying ahead of the pack at times of organizational change. *Human Resource Management, International Digest*, Vol. 12 (1), 33-5.
- 20) George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53,1027-1055.
- 21) Goleman D. (1995). *Emotional intelligence; why it can matter more than IQ*. New York: Bantam books,55-68.
- 22) Heaven, P. C. Smith, L. Prabhakar, S. M. Abraham, J. & Mete, M. E. (2006). Personality and conflict communication patterns in cohabiting couples. *Journal of Research in Personality*, 40, 829–840.
- 23) Hess D. J. and Bacigalupo C.A. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49 (5), 710 – 721.
- 24) Johnson, P. and Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *The Journal of Workplace Learning*, 11 (3), 84-89.
- 25) Kantek Filiz, Gezer Nurdan. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today* 29, 100–107
- 26) Kerr, R. Garvin, J. Heaton, N. and Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 265-279.
- 27) Marquis, B.L. Huston, J.C. (2000). Leadership Roles and Management Functions in Nursing. 26(2), 141-147.
- 28) Matthews, G. Roberts, R. D. & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 15,179–196.
- 29) Rizkalla, L. Wertheim, E. and Hodgson, L. (2008). The roles of emotion management and perspective taking in individuals conflict management styles and disposition to forgive. *Journal of Research in Personality*, 42, 1594–1601.
- 30) Rosete, D. and Ciarrochi, J. (2005), “Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-410.
- 31) Smith, Lynne. Heaven, Patrick and Ciarrochi, Joseph . (2008). Trait emotional intelligence , conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality and Individual Differences*. Vol44,pp1314–1325.
- 32) Steve, L. (2005). How emotional intelligence improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,14,48-56.
- 33) Suliman A. M. Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work:links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29 (2), 208-220.
- 34) Saunders, M. N. K.; Lewis, Ph.; Thornhill, A. (2009). *Research Method for Bussiness Students*, Prentice Hall, Fifth Edition.
- 35) Susan, S & Hamilton,P, (2007). Conflict management health professions, *Journal of Professional Nursing*, 23,81-92.



اولین کنفرانس ملی خدمات شهری و محیط زیست



- 36) Walton, R. E. (1987). Managing conflict: Interpersonal dialogue and third-party roles. (2nd ed). Addison-Wesley.
- 37) Yu, C. S. Sardessai, R. M. Lu, J. & Zhao, J. H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: An empirical study in China. Journal of Management and Enterprise Development, 3, 1-12.
- 38) Kantek, F. Nurdan, G. (2009) Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles, Nurse Education Today 29, 100-107.
- 39) Holian R. 2006 Management decision making: ethical issues, Management Decision, 44 (8), 1122-1138.