

## ارتباط مؤلفه‌های پنج‌گانه هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض در میان مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی

مهرداد محرم زاده<sup>۱</sup>، میرحسین سید عامری<sup>۲</sup>، شیدا سعیدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۸/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۵/۱۷

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی ارتباط مؤلفه‌های هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تعارض در کلیه مدیران ستادی و صفی اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی و ادارات شهرستان‌های تابع و نیز رؤسای هیئت‌های ورزشی استان به تعداد ۸۵ نفر است. حجم نمونه برابر با کل جامعه آماری است. پژوهش از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات پژوهش، از دو پرسشنامه روا و پایا (هوش عاطفی شرینگ با پایایی  $\alpha = 0/81$  و راهبردهای مدیریت تعارض رابینز با پایایی  $\alpha = 0/85$ ) و همچنین پرسشنامه مشخصات فردی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد هوش عاطفی و مدیریت تعارض با راهبرد راه‌حل‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌دار و هوش عاطفی با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه منفی و معنی‌دار دارد. بین راهبرد راه‌حل‌گرایی با پنج مؤلفه هوش عاطفی ارتباط مثبت و معنی‌دار و بین راهبرد عدم مقابله با مؤلفه‌های آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد و با مؤلفه‌های خودآگاهی، مدیریت خود و خودانگیزی ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. بین راهبرد کنترل و مؤلفه‌های خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد و با مؤلفه‌های آگاهی اجتماعی و مدیریت خود ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که برای مدیران با توانمندی‌های زیاد در هوش عاطفی، راهبرد راه‌حل‌گرایی مؤثرترین راهبرد حل تعارض است. برای مدیرانی با آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی خوب، استفاده کمتر از راهبرد عدم مقابله مناسب است و به مدیرانی که خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی زیادی دارند، پیشنهاد می‌شود برای حل تعارض در سازمان از راهبرد کنترل استفاده کنند.

**کلیدواژه‌های فارسی:** هوش عاطفی، مؤلفه‌های هوش عاطفی، راهبردهای مدیریت تعارض.

۱ و ۲. دانشجویان ارشد دانشگاه ارومیه (۱. نویسنده مسئول)

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

### مقدمه

امروزه، تعارض<sup>۱</sup> و مدیریت آن از مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها (از جمله سازمان تربیت بدنی) تعارض به صورت مسئله‌ای جدی وجود دارد. شاید در هیچ سازمانی این پدیده چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان شود، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را به‌وجود آورد که این سازمان‌ها بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهند (۱).

مدیران سازمان‌ها از کسانی هستند که نقشی مهم در شناسایی، هدایت و حل تعارضات در سازمان دارند. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که نشان‌دهنده توانایی مدیر در حل تعارض است و امروزه توجه زیادی به آن می‌شود برخورداری از هوش عاطفی<sup>۲</sup> است. مدیر با داشتن شعور عاطفی زیاد می‌تواند آگاهی بیشتری در مورد کسب کند و در نتیجه، سریع‌تر و صحیح‌تر تعارض را شناسایی کند و با همدلی و اطمینان به هدایت سودمند آن بپردازد و از این طریق محیطی فراهم آورد که کارکنان در آن سلامت روانی بیشتری داشته باشند؛ زیرا افراد با داشتن رابطه‌ای سالم، احساس پذیرش، درک حمایت، ارزش، اعتماد و اهمیت می‌کنند که تأمین‌کننده سلامت روانی و افزایش کارایی و سودمندی افراد است. در چنین فضایی است که مدیریت تعارض به شکلی سازنده آن امکان‌پذیر می‌شود (۲).

گلمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) هوش عاطفی را چنین تعریف می‌کند: «توانایی شناخت هیجان‌ها، درک احساسات درونی دیگران، مهار کردن عواطف و اداره و مدیریت روابط با نرمش و مدارا» و آن را در قالب پنج نوع توانایی فردی و اجتماعی بیان می‌کند (توانمندی‌های عاطفی گلمن)<sup>۴</sup>:

۱- «خودآگاهی»<sup>۵</sup>: توانایی درک احساسات و نقاط قوت و ضعف خود. این مؤلفه اساس هوش عاطفی است. مدیرانی که خودآگاهی خوبی دارند بهتر می‌توانند عواطف خویش را هدایت کنند و در زمینه اتخاذ تصمیمات احساس اعتماد به نفس بیشتری دارند.

۲- «مدیریت خود»<sup>۶</sup>: توانایی اداره حالات، تنش‌ها و قابلیت‌های درونی خود. کسانی که در مهارت خودمدیریتی ضعیف‌اند، دائماً احساس درد و پریشانی دارند در حالی که کسانی که در

- 
1. conflict
  2. emotional intelligence
  3. Goleman
  4. Golemans Intelligence abilities
  5. self-awareness
  6. self-management

این مهارت برتری دارند می‌توانند مسیر زندگی را از اضطراب و دل‌تنگی حفظ کنند و زندگی را روشن کنند.

۳- «آگاهی اجتماعی»<sup>۱</sup>: توانایی درک صحیح افراد و گروه‌ها

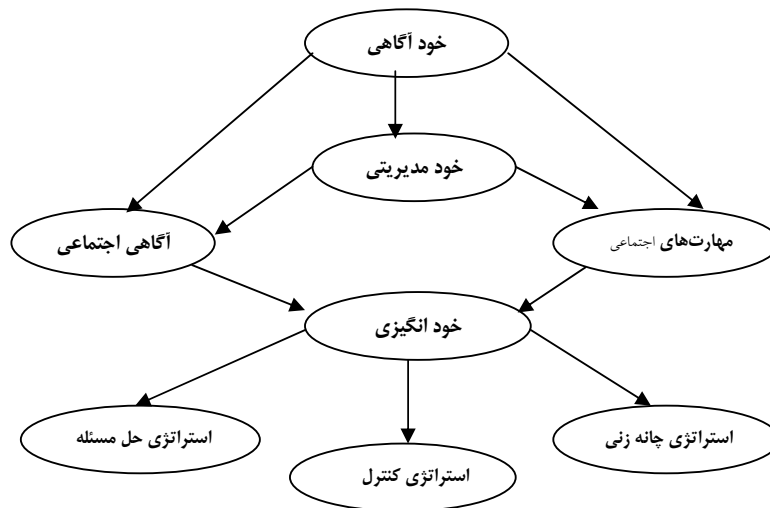
۴- «مهارت‌های اجتماعی»<sup>۲</sup>: توانایی ایجاد واکنش‌های مطلوب در دیگران. مهارت‌های اجتماعی مهم‌ترین مؤلفه هوش عاطفی است؛ زیرا چنانچه دیگر مؤلفه‌های هوش عاطفی را در سطح خوبی داشته، ولی توانایی ابراز آن‌ها را نداشته باشیم باز هم از لحاظ هوش عاطفی ضعیف‌ایم. این مهارت برای شکل دادن به نوع و کیفیت ارتباطات خود و ابراز احساسات درونی لازم است.

۵- «خود انگیزی»<sup>۳</sup>: توانایی حفظ تمرکز روی اهداف (۳). مدیرانی که توانمندی‌های هوش عاطفی خوبی داشته و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشند، در مقایسه با دیگران با آمادگی بیشتری به رفع تعارضات و ضعف‌های گروهی و سازمانی خواهند پرداخت. همچنین این توانایی‌ها می‌تواند تفاوت‌های فردی عملکرد افراد را در محیط‌های کاری تشریح کند (۴).

افزالور<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که بین مؤلفه‌های هوش عاطفی (توانمندی‌های عاطفی گلمن) ارتباطات درونی قابل توجهی وجود دارد طوری که مدیران می‌توانند از مؤلفه‌های هوش عاطفی برای افزایش وابستگی آن‌ها با راهبردهای مدیریت تعارض استفاده کنند. شکل ۱ چگونگی رابطه بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض را نشان می‌دهد. یکی از توانایی‌های ضروری برای افزایش اثربخشی مدیریت، خودآگاهی است. خودآگاهی پیش‌نیاز خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی است. مدیرانی که به میزان زیادی دارای این توانایی برخوردارند، با سرعت بیشتری ناملايمات (تعارض ایجاد شده) را پشت سر می‌گذارند. مدیریت خود، مدیر را قادر می‌کند به گونه‌ای که به روابط او با کارمندان آسیب نرسد و تعارضی پیش نیاید، به اهداف نائل شود و هیجانات خود را اظهار کند. مدیرانی که آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی زیادی دارند، در برابر تعارض منفعل نیستند (۵).

افزالور و پاتریشیا<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که راهبرد راه‌حل‌گرایی با مؤلفه‌های خودآگاهی و خودانگیزی ارتباط مثبت معنی‌دار و با مؤلفه خود مدیریتی ارتباط منفی معنی‌داری دارد (۶).

- 
1. social awareness
  2. social skills
  3. self-motivation
  4. Afzalar
  5. Afzalur., & Patricia



شکل ۱: مدلی از مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبرد های مدیریت تعارض (رحیم ۲۰۰۲)

نتایج تحقیقات افزالور و همکاران (۲۰۰۲) در هفت کشور (آمریکا، چین، هنگ کنگ، ماکائو، بنگلادش، پرتغال و آمریکای جنوبی)، چان شنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در چین و فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۵) در ایران نشان داد هوش عاطفی با راهبرد راه‌حل‌گرایی رابطه مثبت معنی‌دار و با راهبرد کنترل رابطه منفی و معنی‌دار دارد و نیز با راهبرد عدم مقابله رابطه معنی‌داری ندارد. راهبرد غالب انتخابی نمونه آماری راهبرد راه‌حل‌گرایی بود. همچنین افزالور بیان می‌کند که بین تمامی مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌دار و با راهبرد کنترل ارتباط منفی و معنی‌دار وجود دارد (۵، ۷، ۸).

اسلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان «آیا بین هوش عاطفی و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه‌ای وجود دارد» نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های خودآگاهی و خود مدیریتی با راهبردهای راه‌حل‌گرایی و عدم مقابله رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۹).

تحقیقات چامپن، داوید<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در ایالت متحده و کلهر (۱۳۸۷) در ایران نشان داد هوش عاطفی با راهبرد راه‌حل‌گرایی و راهبرد کنترل ارتباط معنی‌داری ندارد. همچنین راهبرد راه‌حل‌گرایی را راهبرد غالب مدیران اعلام کردند (۱۰، ۱۱).

- 
1. Chun-Sheng
  2. Aslan
  3. Chapman, David

کان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و مت ژور ویچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقات خود - که در سازمان‌های ورزشی انجام دادند- نتیجه گرفتند هوش عاطفی در تشخیص سطوح عملکرد برتر در محیط‌های ورزشی و موفقیت ورزش‌های تیمی و در روابط بین فردی که کلید تعیین‌کننده موفقیت سازمانی است نقش مهمی دارد (۱۲، ۱۳).

ترونی الکساندر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود نتیجه گرفتند هوش عاطفی ویژگی‌ای ضروری برای مدیران است که به آن‌ها نشان می‌دهد چگونه به چالش‌هایی که با آن روبه رو هستند واکنش نشان دهند. همچنین بیان می‌کنند که بدون هوش عاطفی طرح‌ها در نهایت به شکست منتهی می‌شوند. این افراد ارتباطات، رهبری اثربخش، مدیریت تعارض، مدیریت تغییر، سازگاری شخصیتی را حیاتی‌ترین مهارت‌های هوش عاطفی می‌دانند که مدیران برای موفقیت طرح‌ها و اجرای برنامه‌های مدیریتی به کار می‌برند (۱۴).

فابیو دیوید<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود نتیجه گرفت که هوش عاطفی با سبک تصمیم‌گیری سازگار ارتباط مثبت معنی‌دار و با سبک تصمیم‌گیری ناسازگار ارتباط منفی معنی‌داری دارد (۱۵). خشوعی (۱۳۸۷) و یعقوبی (۱۳۸۸) در کار تحقیقی خود نتیجه گرفتند که بین تمامی مؤلفه‌های هوش عاطفی با شوخ طبعی و سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۱۶، ۱۷).

شاه‌طلبی (۱۳۸۶) و روحی (۱۳۸۸) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که بین هوش عاطفی با راهبرد عدم مقابله و راهبرد کنترل ارتباط منفی و معنی‌دار و با راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین راهبرد راه‌حل‌گرایی را راهبرد غالب اعلام کردند (۱۸، ۱۹). مقدم (۱۳۸۷) در تحقیق خود نتیجه گرفت که بین تعهد عاطفی و مؤلفه‌های مدیریت خود و آگاهی اجتماعی ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد و با مؤلفه‌های خود آگاهی، خود انگیزی و مهارت‌های اجتماعی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد (۲۰).

در مجموع با توجه به نقش مهم مؤلفه‌های هوش عاطفی<sup>۵</sup> در افزایش توانایی مدیر در برخورد یا تعارض، پژوهش حاضر درصدد است در راستای تحقیقات پیشین به بررسی رابطه هوش عاطفی و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، مدیریت خود، خودانگیزی، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی) با راهبردهای مدیریت تعارض (راه‌حل‌گرایی، کنترل، عدم مقابله) بپردازد.

- 
1. Con
  2. Matt Juravich
  3. Troy Alexander
  4. Fabio and David
  5. components Intelligence Emotional

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع همبستگی است و برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه هوش عاطفی شرینگ که مؤلفه‌های هوش عاطفی را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه شامل ۳۳ سؤال است و پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری شده‌اند. هر آزمودنی شش نمره جداگانه دریافت می‌کند که پنج نمره آن مربوط به هر کدام از مؤلفه‌ها و یک نمره به صورت کل است. سؤالات ۶، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۲۴، ۲۷، ۳۲، ۳۳ مؤلفه خودآگاهی، سؤالات ۲، ۵، ۱۱، ۱۶، ۱۸، ۲۳، ۳۰ مؤلفه مدیریت خود، سؤالات ۳، ۴، ۱۷، ۲۲، ۲۵، ۲۹ مؤلفه آگاهی اجتماعی، سؤالات ۷، ۸، ۱۳، ۱۹، ۲۸ مؤلفه مهارت‌های اجتماعی و سؤالات ۱، ۹، ۱۵، ۲۰، ۲۱، ۲۶، ۳۱ مؤلفه خودانگیزی را ارزیابی می‌کنند. پاسخ‌ها به صورت پنج درجه‌ای و ترتیبی‌اند. در سؤالات این پرسشنامه چنانچه آزمودنی گزینه همیشه را انتخاب کند نمره یک و چنانچه گزینه هیچ وقت را انتخاب کند نمره پنج می‌گیرد و بالعکس. اگر آزمودنی در سؤالات ۵، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۸، ۲۲، ۲۸، ۳۱، ۳۳ گزینه همیشه را انتخاب کند نمره پنج می‌گیرد و چنانچه آزمودنی گزینه‌های بعدی را انتخاب کند به ترتیب نمره کمتری می‌گیرد. نمره‌گذاری سؤالات دیگر عکس این حالت است. پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/81$ ) برآورد شده است.

ابزار بعدی پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز مشتمل بر ۳۰ سؤال است که سه راهبرد عدم مقابله، کنترل و راه‌حلی‌گرایی را در مقیاس هفت ارزشی لیکرت مشخص می‌کند. امتیازی که هر آزمودنی از پرسشنامه مدیریت تعارض کسب می‌کند مشخص می‌کند که وی چه نوع راهبردی را در روبرویی با تعارض به کار می‌گیرد. در این پرسشنامه سؤالات ۲، ۵، ۷، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۷، ۲۸، ۲۹ مربوط به راهبرد عدم مقابله، سؤالات ۱، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱ مربوط به راهبرد راه‌حلی‌گرایی و سؤالات ۳، ۱۰، ۱۷، ۱۸، ۲۲، ۲۶، ۳۰ مربوط به راهبرد کنترل است. اگر آزمودنی گزینه همیشه را انتخاب کند امتیاز هفت و چنانچه گزینه هرگز را انتخاب کند امتیاز یک می‌گیرد. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و ( $\alpha = 0/85$ ) برآورد شده است.

پرسشنامه مشخصات فردی مدیران نماینگر ویژگی‌های جمعیتی (سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت) جامعه هدف است و به صورت محقق ساخته تهیه شده است.

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران ستادی و صفی اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی و ادارات شهرستان‌های تابع و نیز رؤسای هیئت‌های ورزشی استان تشکیل می‌دهند که در مقطع زمانی اجرای پژوهش (۱۳۸۹) در فهرست ادارات تربیت بدنی استان به فعالیت مشغول

بوده‌اند ( $n=85$ ). به‌علت محدود بودن حجم جامعه، کل جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب و بررسی شد. از مجموع ۸۵ پرسشنامه ارسالی، ۷۹ مورد در مدت پیش‌بینی شده برگشت داده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول، نمودار و ...) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شد و تمامی عملیات آماری با استفاده از نرم‌افزار spss16 انجام شد.

اصل جدول خروجی از spss به این شکل بوده است.

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره t	سطح معناداری	حدود اطمینان بتا در سطح ۹۵ درصد	
	بتا معیار	خطای				حد بالا - پایین	حد
مقدار ثابت	۱/۶۹۱	۰/۳۳۷		۵/۰۱۲	۰۰۰		
مدیریت	۰/۵۴۲	۰/۰۸۹	۰/۵۷۲	۶/۱۱۲	۰۰۰	۰/۳۶۶	۰/۷۱۹

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات به‌دست آمده در زمینه مشخصات فردی نشانگر این است که میانگین سن پاسخ‌گویان تقریباً ۴۴ سال بوده است. سن ۵۰ درصد پاسخ‌گویان کمتر از ۴۵ سال و ۵۰ درصد بیش از آن بوده است. متوسط سابقه خدمت پاسخ‌گویان حدود ۲۰ سال بوده، ۵۰ درصد پاسخ‌گویان کمتر از ۲۰ سال و ۵۰ درصد دیگر بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند. همچنین ۷/۶ درصد پاسخ‌گویان دیپلم، ۱۲/۷ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۴۳ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۱/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۵/۱ درصد دارای تحصیلات دکتری هستند.

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد توزیع داده‌ها نرمال است؛ بنابراین برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

دو متغیر مدیریت تعارض و هوش عاطفی در سطح مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری شده‌اند و با توجه به خطی بودن رابطه هر یک از راهبردهای مدیریت تعارض با هوش عاطفی پیش‌فرض‌های اساسی برای به‌کارگیری همبستگی پیرسون تأمین شده است. برای آزمون هم‌تغییری میان آن‌ها از آماره گشتاوری پیرسون استفاده شد. تمام ضرایب همبستگی موجود در جداول زیر در سطح آماری ۵ درصد آزمون شده‌اند. نتایج گویای این موضوع است که ضرایب در سطح آماری ۵ درصد معنی‌دارند.

بنابر داده‌های جدول ۱ بین هوش عاطفی و مدیریت تعارض و انتخاب راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی هر چه هوش عاطفی زیاد باشد، احتمال استفاده از

راهبرد راه‌حل‌گرایی بیشتر می‌شود و بالعکس. بین هوش عاطفی و انتخاب راهبردهای عدم مقابله و کنترل ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی هر چه هوش عاطفی زیاد باشد احتمال استفاده از این راهبردها کمتر می‌شود و بالعکس.

جدول ۱. نتایج آماری ارتباط بین هوش عاطفی و راهبرد راه‌حل‌گرایی، کنترل و عدم مقابله

متغیر	شاخص	حجم نمونه	مقدار همبستگی	سطح معنی‌داری دو دامنه
هوش عاطفی و مدیریت تعارض	۷۹	۰/۵۷	۰/۰۰	
هوش عاطفی و راه‌حل‌گرایی	۷۹	۰/۸۷	۰/۰۰	
هوش عاطفی و عدم مقابله	۷۹	-۰/۲۶	۰/۰۲	
هوش عاطفی و کنترل	۷۹	-۰/۲۵	۰/۰۲	

همچنان که از جدول‌های شماره ۲، ۳ و ۴ ملاحظه می‌شود، بین پنج مؤلفه هوش عاطفی و راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین مؤلفه‌های (خودآگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) با راهبرد عدم مقابله ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد و با مؤلفه‌های خودآگاهی، مدیریت خود و خودانگیزی ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. بین مؤلفه‌های (خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی) با راهبرد کنترل ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد و با مؤلفه‌های خودآگاهی اجتماعی و مدیریت خود ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد.

جدول ۲. نتایج آماری ارتباط بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض

متغیر	شاخص	حجم نمونه	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری دو دامنه
خود آگاهی	۷۹	۰/۸۰۳	۰/۰۰۰	
خودآگاهی اجتماعی	۷۹	۰/۷۱۴	۰/۰۰۰	
مدیریت خود	۷۹	۰/۱۱۰	۰/۰۰۰	
خودانگیزی	۷۹	۰/۸۶۴	۰/۰۰۰	
مهارت‌های اجتماعی	۷۹	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰	

جدول ۳. نتایج آماری ارتباط بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبرد عدم مقابله

متغیر	شاخص	حجم نمونه	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری دو دامنه
خود آگاهی	۷۹	-۰/۱۸۳	۰/۱۰۶	
خودآگاهی اجتماعی	۷۹	-۰/۲۹۳	۰/۰۰۹	
مدیریت خود	۷۹	-۰/۱	۰/۳۸۱	
خودانگیزی	۷۹	-۰/۱۷۷	۰/۱۷۷	
مهارت‌های اجتماعی	۷۹	-۰/۳۵۵	۰/۰۱	



جدول ۴. نتایج آماری ارتباط بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبرد کنترل

متغیر	شاخص	حجم نمونه	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری دو دامنه
خودآگاهی	۷۹	-۰/۲۶۵	۰/۰۱۸	
خودآگاهی اجتماعی	۷۹	-۰/۱۵۷	۰/۱۶۸	
مدیریت خود	۷۹	-۰/۱۴۰	۰/۲۲۰	
خودانگیزی	۷۹	-۰/۲۴۴	۰/۰۳	
مهارت‌های اجتماعی	۷۹	-۰/۳۰۳	۰/۰۰۷	

آماره‌های توصیفی راهبردهای مدیریت تعارض نشان می‌دهد در میان راهبردهای مدیریت تعارض، راه‌حل‌گرایی راهبرد غالب در نمونه مورد مطالعه بوده است (جدول ۵)

جدول ۵. رتبه بندی راهبردهای مدیریت تعارض

متغیر	شاخص	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
راهبرد راه حل‌گرایی	۷۹	۴/۲۳	۰/۸۵۶	
راهبرد عدم مقابله	۷۹	۴/۱۳	۰/۸۱۸	
راهبرد کنترل	۷۹	۳/۷۵	۰/۶۴۷	

با توجه به جدول ۶ متغیر مدیریت تعارض قادر است ۵۷ درصد از واریانس را پیش‌بینی کند؛ بنابراین به‌طور معنی‌داری قابلیت پیش‌بینی متغیر هوش عاطفی را دارد.

جدول ۶. رگرسیون دو متغیره تبیین مدیریت تعارض

شاخص متغیر	ضریب بتا	آماره t	سطح معنی‌دار
مدیریت تعارض	۰/۵۷۲	۶/۱۱۲	۰/۰۰۰

## بحث و نتیجه‌گیری

رابینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است در سازمان‌های امروزی، تعارض امری طبیعی و واقعیتی انکار ناپذیر است؛ زیرا در این سازمان‌ها افراد مختلفی در رده‌های گوناگونی مشغول انجام وظایف هستند و لازمه انجام این فعالیت‌ها، ارتباط دو جانبه افراد با یکدیگر است که بالطبع می‌تواند زمینه‌ساز تعارض باشد. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که ویژگی توانایی مدیر در حل تعارض است و امروزه توجه بسیار زیادی به آن می‌شود برخورداری او از هوش عاطفی است. مدیرانی که هوش عاطفی خوبی داشته باشند با آمادگی بیشتری به رفع تعارضات خواهند پرداخت (۲۱).

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بین هوش عاطفی با مدیریت تعارض و راهبرد راه‌حل‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با یافته‌های افزالور (۲۰۰۲)، چان شنگ (۲۰۰۶)، جاسون (۲۰۰۷)، فهیم (۱۳۸۵)، شاه طلبی (۱۳۸۶)، روحی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. نتایج تحقیقات نشان داده که راه‌حل‌گرایی مؤثرترین روش برای حل تعارض است. با استفاده از این راهبرد، خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌شود. انتخاب این راهبرد به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای در کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این راهبرد، افراد در جستجوی راه‌حل‌هایی هستند که با علایق آن‌ها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود پس مدیرانی این راهبرد را انتخاب می‌کنند که هوش عاطفی زیادی داشته باشند. بین هوش عاطفی و راهبرد عدم مقابله رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد که با یافته‌های شاه طلبی (۱۳۸۶)، کلهر (۱۳۸۷)، روحی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. مدیری که هوش عاطفی زیادی دارد نمی‌تواند در برابر احساسات و عواطف کارکنان خود و همچنین مسائلی که در سازمان اتفاق می‌افتد منفعل باشد؛ از این رو راهبرد عدم مقابله را برای حل تعارض انتخاب نمی‌کند، بلکه به دنبال راه حل منسجم برای طرفین درگیر تعارض است (۱۷). مدیرانی که مسئولیت اداره سازمان را بر عهده دارند نمی‌توانند به اختلاف و نارضایتی‌ها در سازمان بی‌توجه باشند؛ زیرا می‌دانند انتخاب این راهبرد یعنی نادیده گرفتن تعارض اهمیت ندادن به آن که می‌تواند بعدها اثراتی نامطلوب بر عملکرد سازمان بگذارد.

بین هوش عاطفی و راهبرد کنترل رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد که با یافته‌های افزالور (۲۰۰۲)، چان شنگ (۲۰۰۶)، جاسون (۲۰۰۷)، فهیم (۱۳۸۵)، شاه طلبی (۱۳۸۶)، روحی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. طبق این نتیجه این مدیران هیچ‌گاه کارمندان خود را تحت فشار قرار نمی‌دهند و خواسته‌ها یا دیدگاه‌های خود را به آن‌ها تحمیل نمی‌کنند. روابط اجتماعی مطلوب، احساس همدلی با دیگران و توانایی پذیرش پیشنهادات و انتقادات که از ویژگی‌های افراد با هوش عاطفی زیاد است مانع می‌شود که مدیران برای حل تعارضات موجود در سازمان از راهبرد کنترل و عدم مقابله استفاده کنند.

نتایج نشان داد راهبرد غالب مدیران در حل تعارضات سازمانی راهبرد راه‌حل‌گرایی است که با یافته‌های افزالور (۲۰۰۲)، فهیم دوین (۱۳۸۵)، کلهر (۱۳۸۷) و روحی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. راهبرد راه‌حل‌گرایی مؤثرترین روش در حل تعارض است که لازمه آن مشارکت، همفکری و همکاری است و تنها در محیطی که راستی، صداقت و برابری وجود دارد به بهترین وجه مؤثر واقع می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تنها افرادی می‌توانند چنین محیط‌هایی را خلق کنند که دارای هوش عاطفی خوبی باشند تا موقعیت را در جهت ایجاد جوی دوستانه تغییر

دهند. بین تمامی مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با یافته‌های افزالور (۲۰۰۲)، یعقوبی (۱۳۸۸) همسو است. پس مدیری که توانمندی‌های عاطفی زیادی دارد راهبرد راه حل‌گرایی را به کار می‌برد که مؤثرترین راهبرد حل تعارض است. بین راهبرد عدم مقابله با مؤلفه‌های آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی ارتباط منفی و معنی‌دار وجود دارد. بین راهبرد عدم مقابله با مؤلفه‌های خود آگاهی، مدیریت خود و خودانگیزی ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد که با یافته‌های مقدم (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. پس مدیرانی که آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی خوبی دارند در برابر تعارض منفعل نیستند و سعی می‌کنند که کمتر از راهبرد عدم مقابله استفاده کنند. بین راهبرد کنترل و مؤلفه‌های خود آگاهی، مهارت‌های اجتماعی و خود انگیزی ارتباط منفی و معنی‌دار وجود دارد و با مؤلفه‌های آگاهی اجتماعی و مدیریت خود ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد که با یافته‌های شاه طلبی (۱۳۸۶) هم‌خوانی دارد. خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی زیاد مانع از آن می‌شود که مدیر برای حل تعارضات ایجاد شده در سازمان از راهبرد کنترل استفاده کند.

از میان مؤلفه‌های هوش عاطفی خودانگیزی و خودآگاهی بیشترین همبستگی را با راهبرد راه‌حل‌گرایی (بهترین راهبرد مدیریت تعارض) دارند که با یافته‌های مقدم (۱۳۸۷) برای مؤلفه خودآگاهی هم‌خوانی دارد. همان‌طور که ذکر شد خودآگاهی مبنای اعتماد به نفس است پس مدیران به دلیل اعتماد به نفس زیادی که دارند بهترین راهبرد مدیریت تعارض را برای حل تعارضات ایجاد شده در سازمان انتخاب می‌کنند. مدیران با خودانگیزی زیادی که دارند انرژی بیشتری صرف کار می‌کنند و سعی می‌کنند با بهترین روش، تعارض ایجاد شده را رفع کنند و انگیزه زیادی برای غلبه بر ناکامی‌ها دارند.

با توجه به موارد یاد شده و نتایج تحقیق حاضر مبنی بر وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین هوش عاطفی و مؤلفه‌هایش با راهبرد سازنده مدیریت تعارض، برای ارتقای سطح توانمندی‌های هوش عاطفی مدیران به سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود با توجه به اکتسابی بودن هوش عاطفی برنامه‌های آموزشی خاصی برای افزایش هوش عاطفی مدیران اجرا شود. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور کاهش تعارضات تغییرات مناسبی در سازمان ایجاد شود که مستلزم خلاقیت، غیرمتمرکز کردن و کم کردن ساختارهای پیچیده است. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق که از میان مؤلفه‌های هوش عاطفی، خودآگاهی و خودانگیزی بیشترین رابطه را با راهبرد سازنده مدیریت تعارض دارند، پیشنهاد می‌شود اختیارات بیشتری به مدیران تفویض شود؛ زیرا توانمند کردن مدیرانی که قادرند به‌طور آزادانه احساسات و عواطف خود را تحت نظر

قرار دهند و با استفاده مناسب از آنها، کارهای خود را ساده تر و راحت تر انجام دهند موجب بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

### منابع:

1. Robins, S (1998), "management organizational behavior", Eleventh edition, Prentice Hall Inc
۲. سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان مجله تدبیر، شماره ۸۲، ص: ۳۳
3. Golman, D (2001), 'An EI-Based Theory Of Performance', in cherniss, "The Emotional intelligence Workplace: How TO Select for, measure, and improve Emotional intelligence in Individuls" San, pp 27-44
4. Katherine, m(1995) Communication in organization Hay/mcber group: san francisco:jessey- Bass
5. Afzalar, R. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategy, Study Seven Countries. International Journal of Organizational Analysis, pp
6. Afzalur, R., & Patricia, M. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. Managerial Auditing journal. Vol. 118, No. 2.
7. Chun-Sheng Yu, Ron M. Sardessai, June Lu, Jing-Hua Zhao (2006), Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China, The Central University of Finance and Economics, 39 Xueyan Nan Lu, Haidan District, Beijing
۸. فهیم دوین، حسن (۱۳۸۵). رابطه هوش عاطفی و مهارت‌های ارتباطی با راهبرد های مدیریت تعارض بین مدیران اجرایی و آموزشی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های کشور. مجله حرکت، شماره ۳۲، ص: ۲۰۱-۲۱۶
9. Yrd.Doç.Dr.Sebnem Aslan (2008), IS There any Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Handling styles? The Study Of Validity and Realibility Schutte's EQ Inventory, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.13, No.3 pp.179-200.
10. Chapman, David(2009), Emotional intelligence and conflict management style among Christian clergy, Clergy; Occupational psychology,
۱۱. کلهر، روح الله. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه راهبرد های مدیریت تعارض و هوش هیجانی مدیران بیمارستان‌های شهر قزوین"، پایان نامه کارشناسی ارشد. (چاپ نشده). تهران: دانشگاه علوم پزشکی ایران.

12. Con Stough, Mathilde Clements, Lena Wallish and Luke Downey (2009), Emotional Intelligence in Sport: Theoretical Linkages and Preliminary Empirical Relationships from Basketball, Assessing Emotional Intelligence The Springer Series on Human Exceptionality, 2009, Part 4, 291-305
13. Matt Juravich (2010), Emotional Intelligence as an Individual Difference in Sport Organizations, North American Society for Sport Management Conference
14. Troy Alexander, James Caldwell, Matthew Gonzalez, David Harvey, Bradford Nye, Charles Rodgers, Angela Washer (2010), The Role of Emotional Intelligence (EI) in Project Management Over the Next Five Years, organizational asseleation
15. Annamaria Di Fabio and David L. Blustein (2010), Among Italian High School Students Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles: Some Empirical Evidence, Journal of Career Assessment, pp 71-81
۱۶. خشوعی، مهدیه سادات (۱۳۸۷)، رابطه‌ی بین هوش هیجانی و شوخ طبعی در دانشجویان دانشگاه، مجله مطالعات تربیتی دانشگاه فردوسی،
۱۷. یعقوبی، نور محمد، یزدانی، بدرالدین، مقدمی، مجید (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱
۱۸. شاه طالبی، سعیده. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض و هوش هیجانی مدیران مدارس راهنمایی شهر اصفهان در سال ۸۶-۸۵"، پایان نامه کارشناسی ارشد. (چاپ نشده). تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده روان شناسی.
۱۹. روحی، محمد رضا (۱۳۸۸)، رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان تیم‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم
۲۰. مقدم، اکرم، فرچیان، مرجان (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر گذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ کردن نقش تعهد عاطفی، مجله پیام مدیریت، شماره ۲۸، ص ۱۰۷-۱۳۲
21. Robins, S (2000), Managing Today, U.S.A, Prentice Hall, International Inc, New Jersey

