

## درباره فصلنامه

## کلیات مدیریت

بسم الله الرحمن الرحيم

## رابطه بین هوش هیجانی و سبک های

## مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه

## شهر ارومیه

لقمان هیکلی<sup>۱</sup>

## چکیده

هدف از این پژوهش رابطه هوش هیجانی با

سبک های تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه

در سال تحصیلی ۹۱-۹۰ بوده است. جهت نمونه گیری

از بین ۱۲۲ نفر از مدیران مدارس متوسطه ناحیه یک

شیراز اعم از زن و مرد به روش تصادفی ساده و با

توجه به جدول مورگان از این تعداد ۱۰۷ نفر به عنوان

نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از دو

پرسشنامه استفن رابینز (۱۹۸۵) برای مدیریت تعارض و

پرسشنامه سایبر یاشرینگ (۱۹۹۰) برای هوش هیجانی

استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش

های آماری ضریب همبستگی پیرسون و T گروه های

ضمن عرض سلام وخسته نباشید خدمت همه خوانندگان عزیز فصل نامه مدیریت. هدف از ایجاد این فصلنامه نخست گسترش فرهنگ کتابخوانی و دوم افزایش دانش جامعه درخصوص مدیریت است. که در دونسخه موبایل و کامپیوتر منتشر می شود. به امید آن که در جهت استفاده هرچه مفیدتر از تلفن همراه و کامپیوتر و کمک به علاقه مندان به مباحث مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. این فصلنامه را می توانید در سایت کتابخانه مجازی جهان نوین و سایت فصلنامه مدیریت به صورت رایگان دانلود کنید. در ضمن انتقادات و پیشنهادات خود را به ما ارسال کنید.

راه ارتباط با ما

سایت فصلنامه مدیریت [www.e-jom.ir](http://www.e-jom.ir)

پست الکترونیکی [jhannoen@gmail.com](mailto:jhannoen@gmail.com)

۰۹۳۸۳۷۵۴۱۷۵

مستقل استفاده شده است که پس از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داد که :

بین تمامی سبک های مدیریت تعارض که شامل: توسل به اجبار، اجتنابی، سازگارانه، مصالحه و تشریک مساعی با هوش هیجانی رابطه معنادار وجود دارد و این رابطه در مورد دو سبک اجتنابی و توسل به زور به صورت معکوس و در مورد سه سبک دیگر به صورت مستقیم بود و نیز دریافتیم که هیچ تفاوتی بین سبک مدیریت تعارض مدیران زن و مرد و همچنین هیچ تفاوتی بین سطح هوش هیجانی مدیران زن و مرد وجود ندارد.

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

هیجانی<sup>۲</sup> مدیران است که در آن محیطی را فراهم می کند که با کاربرد عواطف موجب تولید عقاید و بروز و تقویت روح همکاری گروهی می شود و با درک و فهم عواطف خود و دیگران موجب کسب بیش نسبت به انگیزه های افراد در محیط کار می شود و مدیر را نسبت به نقطه نظرات و دیدگاه های دیگران آگاه تر می نماید و محیطی را برای مدیر فراهم می کند که با اداره کردن عواطف در خود و دیگران در برخورد با یک موقعیت تنش زای شغلی و در شرایط محیط کار با هماهنگ ساختن عاطفه و تفکر در محیط کار می تواند تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد و رویارویی با موقعیت های تنش زا و متعارض در محیط کار داشته

باشد. (Farahani ezhad, ۲۰۰۸)

در بسیاری از سازمان ها تعارض به صورت

یک مسئله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این

پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال

سازمان گردد ولی تردیدی نیست که می تواند بر

عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد و یا شرایطی را

مقدمه:

یکی از ویژگی هایی که رشد و سلامت سازمان

را تسهیل می کند، داشتن هوش غیر شناختی (هوش

روحیه همکاری و یا مهارت در مذاکره و در نهایت توانایی رهبری مربوط به هوش هیجانی انسانی هستند. درخشندگی عملی مدیر برای رساندن یک سازمان یا شرکت به قله های ترقی و موفقیت کافی نیست، بلکه مدیر باید دارای توانایی تأثیر گذاری، متقاعد سازی دیگران و توانایی درونی مبارزه برای اهداف چالش آور در فضای رقابتی امروز باشد (Babae & momeni, ۲۰۰۵).

به نظر برادبری (Bradbury, ۲۰۰۵) هوش هیجانی یا EQ شامل شناخت و کنترل هیجان های خود است. به عبارت دیگر شخصی که هوش هیجانی بالایی دارد سه مؤلفه هیجان ها (یعنی مؤلفه های شناختی، فیزیولوژی و رفتاری) را بطور موفقیت آمیزی با یکدیگر تلفیق می کند (Ganji, ۲۰۰۵).

همچنان که تونکه نژاد به این نتیجه رسیده که همانگونه که افراد در سازمان ها با یکدیگر تعامل دارند، اهداف، ارزش ها، سبک ها و موقعیت های متفاوت آنها موجب ایجاد تنش می گردد. علاوه بر این

بوجود آورد که این سازمان ها بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهند. از کسانی که نقش مهمی در شناسایی، هدایت و حل تعارضات در سازمان دارند، مدیران آن سازمان ها می باشند. مدیران در سازمان ها باید از توانایی های مختلفی برخوردار باشند مثل هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش فردی، مهارت های ارتباطی و... یکی از مهم ترین توانایی هایی که مشخصه مدیر در حل تعارض است و امروزه توجه زیادی به آن

می شود برخورداری از هوش هیجانی است (Fahim & hamkaran, ۲۰۰۷).

تحقیقات نشان می دهد مدیری که از ضریب هوش هیجانی بالایی برخوردار است و از نظر فنی نیز با تجربه است، با آگاهی و مهارت بیشتر و سریعتر از دیگران به رفع تعارضات نوپا، ضعف های گروهی و

سازمانی و خلاء های موجود، ارتباط پنهانی دراز مدت و تیرگی روابط متقابل خواهد پرداخت، ارتباطات انسانی انطباق پذیری و یا سازگاری (یافتن پاسخهای خلاق برای موانع) مدیریت شخصی، اشتیاق و انگیزه برای کار و رشد، پیشرفت، توانایی کار گروهی و داشتن

عوامل رفتاری و بین شخصی و ساختارهای سازمانی

سنتی، تعارض را افزایش می دهد ( Toonke )

(nezhad, ۲۰۰۵).

اسبورن نیز معتقد است که در هر سازمان

تعارض در حد بالا موجب پیامدهای منفی چون عدم

رضایت شغلی، کاهش اعتماد، عدم مشارکت و

کارگروهی و کاهش سطح تولید و بهره وری می شود

و در نهایت موجب تنزل روحیه کارکنان می

گردد. (Osborn, ۱۹۹۷)

در نهایت رابینز وظیفه اصلی مدیران را ایجاد

محیطی می داند که در آن تعارض سازنده و کارکردی

وجود داشته باشد. در واقع خیلی پایین یا خیلی بالا

بودن سطح تعارض نامطلوب است. به بیان دیگر مدیر

با توجه به موقعیت موجود به تحریک یا کاهش

تعارض می پردازد تا سطح تعارض در حدی متعادل و

سازنده برقرار گردد (Robins, ۱۹۹۳).

در جهان امروز نتایج نشان می دهد که در

بسیاری از سازمان ها که مدیران آنها از هوش تحصیلی

بالایی برخوردار بوده اند اتفاقاتی رخ میدهد که کارایی

مدیر را بیشتر نشان می دهد. تحقیقات نشان می دهد

مدیری که از ضریب هوش هیجانی بالایی برخوردار

است و از نظر فنی نیز با تجربه است، با آگاهی و

مهارت بیشتر و سریعتر از دیگران به رفع تعارضات نوبا

، ضعف های گروهی و سازمانی و خلاء های موجود،

ارتباط پنهانی دراز مدت و تیرگی روابط متقابل خواهد

پرداخت، ارتباطات انسانی انطباق پذیری و یا

سازگاری (یافتن پاسخهای خلاق برای موانع) مدیریت

شخصی، اشتیاق و انگیزه برای کار و رشد، پیشرفت،

توانایی کار گروهی و داشتن روحیه همکاری و یا

مهارت در مذاکره و در نهایت توانایی رهبری مربوط

به هوش هیجانی انسانی هستند. درخشندگی عملی

مدیر برای رساندن یک سازمان یا شرکت به قله های

ترقی و موفقیت کافی نیست، بلکه مدیر باید دارای

توانایی تأثیر گذاری، متقاعد سازی دیگران و توانایی

درونی مبارزه برای اهداف چالش آور در فضای رقابتی

امروز باشد (Babae&momeni, ۲۰۰۵)

از لحاظ روانی تیم ها را در وضعیت بهتری در مقایسه با دیگر تیم ها نگه می دارند.

با توجه به اهمیت مطالبی که در بالا اشاره شد و همانطور که مشاهده کردیم مدیرانی که از هوش

هیجانی بالاتر برخوردارند احتمالاً بیشتر در مقابل

تغییرات، تعارضات، استرس ها و تنش ها از خود واکنش نشان می دهند و اثر بخش تر هستند بر این

اساس پژوهشگر در این تحقیق سعی در روشن کردن

رابطه بین هوش هیجانی با سبک های مدیریت تعارض

مدیران مدارس متوسطه ناحیه یک شیراز در سال

تحصیلی ۹۰-۹۱ دارد.

پیشینه پژوهشی:

- در تحقیقی که کلههر و همکاران (Kalhor &

hamkaran, ۲۰۰۸) به منظور تعیین همبستگی هوش

هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران

بیمارستان های آموزشی قزوین انجام داد به این نتیجه

رسید که بین هوش هیجانی و جنسیت رابطه معنی

داری وجود ندارد و در نتیجه میزان هوش هیجانی

مدیران می تواند عامل مهمی در شناسایی تعارض ها

و اتخاذ راهبرد مناسب برای مدیریت تعارض در

سازمان باشد.

- در تحقیقی که روحی (Roohi, ۲۰۱۰) در بررسی

رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض

مربیان تیم های ورزشی استان آذربایجان شرقی انجام

داده است به این نتیجه رسیده است که مربیان که

دارای هوش هیجانی بالایی هستند بدون در نظر گرفتن

جنسیت مربیان تیم های قوی تر و موفق تری دارند و

ارتباط بهتری با ورزشکاران خود برقرار می کنند و نیز

- در تحقیقی که عزیزی (Azizi, ۲۰۰۷) در "بررسی

رابطه بین ویژگی های بینش هیجانی و سبک های

مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر رشت"

انجام داده به این نتیجه رسیده است که بین بینش

هیجانی و انتخاب روش برای کنترل تعارض رابطه

مثبت وجود دارد. بر اساس تحقیق وی مدیرانی که بینش

هیجانی بالایی دارند:

۱. با کارمندان خود ارتباط بهتر و نزدیکتری دارند.

۲. افراد را تحت فشار قرار نمی دهند و دیدگاه ها و

۲. برای حل تعارضات بیشتر از روش سازگارانه و

نظرات خود را به آنها تحمیل نمی کنند.

مصالحه استفاده می کنند.

۳. تمایلی به برآورده ساختن منافع خود بدون توجه به

۳. کارمندان آنها دارای امنیت و تعهد شغلی بیشتری

اینکه این امر منجر به خشم و دشمنی خواهد شد و

شکست سازمان را در پی خواهند داشت، ندارند.

هستند.

و همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که مصالحه

۴. برای یافتن راه حل در رفع تنش ها و تعارضات از

مؤثرترین روش در حل تعارض است.

نظر کارمندان استفاده می کنند.

- در مقاله ای که رضائیان (Rezaiyan, ۲۰۰۷) تحت

- در تحقیقی که فهیم دوین و

عنوان "تعارض، چالش مستمر مدیران" انجام داد به این

همکاران (Fahimdevin&hamkaran, ۲۰۰۷) تح

نتیجه رسید که هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض

ت عنوان "رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت

در تمام شرایط اثر بخش نیست و سبک مدیریت

تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده های

تعارض هر کس را با استفاده از ترکیبی از ویژگی های

تربیت بدنی دانشگاه های کشور و ارائه الگو" انجام

شخصیتی و افکار وی می توان پیش بینی کرد.

دادند به این نتیجه رسیدند که بین هوش عاطفی و

- افزالور (Afzallar, ۲۰۰۲) در زمینه ارتباط هوش

انتخاب راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض همبستگی

عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض در هفت کشور

منفی وجود دارد. بر اساس یافته های فهیم دوین و

مختلف به این نتیجه رسید که بین هوش عاطفی و

همکاران مدیرانی که هوش عاطفی بالایی دارند:

راهبرد راه حل گرایی رابطه معنی دار مثبت و با راهبرد

۱. هیچ گاه برخلاف خواسته های طرف مقابل عمل

نمی کنند.

۳. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

کنترل و عدم مقابله رابطه معنی دار منفی وجود دارد) (Fahim devin & amkaran, ۲۰۰۷).

۴. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه) مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

– ارنست (Ernest, ۱۹۹۳) تحقیق دیگری در ارتباط با سبک های مدیریت تعارض انجام داد که در این تحقیق

۵. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض تشریح مساعی مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

مجموعاً ۷۸ مدیر شرکت داشته اند یافته های این پژوهش از این قرار است:

مدیران ارشد ترجیح می دهند که در موقعیت

سئوالات پژوهشی:

های تعارض از سبک های مدیریت تعارض مبتنی بر وحدت و یگانگی استفاده نمایند. همچنین مشخص شد

۱. آیا بین سبک های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد تفاوتی وجود دارد؟

که با جلوگیری از امتداد و گسترش تعارض اکثر مدیران تمایل به استفاده از سبک اجتنابی دارند

۲. آیا بین سطح هوش هیجانی مدیران زن و مرد مدارس متوسطه شهر ارومیه تفاوت وجود دارد؟

(Roohi, ۲۰۱۰).

روش پژوهش:

فرضیات پژوهش:

بدلیل اینکه نتایج این تحقیق می تواند در آینده مورد استفاده قرار بگیرد از نوع کاربردی و همچنین از آنجا

۱. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض توسل به زور مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

که به توصیف وضع موجود می پردازد از نوع توصیفی و نیز به این دلیل که به تبیین رابطه بین دو متغیر می پردازد از نوع همبستگی بوده است.

۲. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض سازگارانه مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

ابزار جمع آوری داده ها، روایی و پایایی :

۲) برای بررسی سبک های مدیریت تعارض از

برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه استفاده شد:

پرسشنامه معتبر و استاندارد مدیریت تعارض استفن

رابینز (Robins, ۱۹۸۵) استفاده شده. این ابزار در ۳۰

۱) جهت بررسی هوش هیجانی از پرسشنامه ای که

سؤال با معیار پاسخگویی لیکرت است و شامل مؤلفه

توسط سایبر یاشرینگ (Sibershring, ۱۹۹۰) تهیه

های سبک های تعارض که عبارتند از: توسل به

شده این استفاده می شود. این پرسشنامه میزان هوش

زور، سازگاران، اجتنابی، عدم مقابله، تشویش

هیجانی مدیران را در مؤلفه های: خودآگاهی، خود

مساعی (همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل) می باشد.

کنترلی، خودانگیزی، همدلی و مهارتهای اجتماعی می

این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه ای

سنجد. این پرسشنامه در ۳۳ گویه است که پاسخگو با

(همیشه، اغلب، گاهی، بندرت و هرگز) تنظیم شده که دامنه

یک طیف ۵ درجه ای (همیشه، اغلب، گاهی، بندرت و

امتیاز بندی آن از درجه همیشه تا هرگز از ۱-۵ می

هرگز) به گویه های آن پاسخ میدهد.

باشد.

نحوه امتیاز بندی این طیف نیز به این صورت

امین ترابی و همکاران پایایی این پرسشنامه را با

است: همیشه ۵، اغلب ۴، گاهی ۳، بندرت ۲، هرگز ۱.

استفاده از آزمون کرانباخ ۰/۸۶ تعیین کرده اند.

منصوری (۱۳۸۰) برای بررسی میزان پایایی این آزمون

ضریب پایایی بدست آمده با استفاده از روش آلفای

از روش آلفای کرانباخ استفاده کرده است که میزان

کرونباخ در پژوهش حاضر ۰/۷۱ بوده است و روایی

همسانی درونی آزمون ۰/۸۵ بدست آمده است.

ابزار مورد تأیید اساتید و متخصصان قرار گرفته است.

ضریب پایایی بدست آمده با استفاده از روش آلفای

روش آماری

کرونباخ در پژوهش حاضر ۰/۸۵ بوده است و روایی

ابزار مورد تأیید اساتید و متخصصان قرار گرفته است.



در سطح آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و نیز در سطح آمار استنباطی از روشهای آماری T تست گروه های مستقل و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

یافته های پژوهش

فرضیه اول: بین هوش هیجانی و سبک مدیریت

تعارضی توسل به زور مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب

همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۱: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک

مدیریت تعارضی توسل به زور

مدیریت تعارضی توسل به زور رابطه معکوس معناداری وجود دارد و فرض فوق تأیید می گردد بدین معنا که هرچه سطح هوش هیجانی مدیران بیشتر می شود کمتر از سبک مدیریت تعارضی توسل به زور استفاده می کنند.

فرضیه دوم: بین هوش هیجانی و سبک مدیریت

تعارضی سازگاران مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب

همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۲: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک

مدیریت تعارضی سازگاران

متغیرها	ضریب همبستگی	متغیرها	ضریب همبستگی
هوش هیجانی	۰/۴۸	هوش هیجانی	۰/۵۳-
سبک مدیریت تعارضی سازگاران	۰/۰۰۱	سبک مدیریت تعارضی توسل به زور	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق می توان متوجه شد که ضریب

همبستگی بین دو متغیر (۰/۴۸) که در سطح (۰/۰۰۱)

معنادار شده و چون این مقدار از (۰/۰۵) کمتر است

است (p < ۰/۰۵). لذا بین هوش هیجانی و سبک مدیریت

با توجه به جدول فوق می توان متوجه شد که ضریب

همبستگی بین دو متغیر (۰/۵۳-) که در سطح

(۰/۰۰۱) معنادار شده و چون این مقدار از (۰/۰۵) کمتر

است (p < ۰/۰۵). لذا بین هوش هیجانی و سبک

تعارض سازگارانۀ رابطه مستقیم معناداری وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بدین معنای هیجانی مدیران بیشتر می‌شود بیشتر از سبک مدیریت تعارض سازگارانۀ استفاده می‌کنند.

معناداری وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بدین معنای هیجانی مدیران بیشتر می‌شود بیشتر از سبک مدیریت تعارض اجتنابی استفاده می‌کنند.

فرضیه سوم: بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

فرضیه چهارم: بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه) مدیران رابطه معنادار وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۳: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی

جدول ۴: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه)

متغیرها	ضریب
همبستگی	p
هوش هیجانی	
سبک مدیریت تعارض اجتنابی	۰/۰۰۱
	۰/۴۴-
هوش هیجانی	
سبک مدیریت تعارض عدم مقابله	۰/۴۵
	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که ضریب همبستگی بین دو متغیر (۰/۴۴-) که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار شده و چون این مقدار از (۰/۰۵) کمتر است ( $p < 0/05$ ). لذا بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی رابطه معکوس

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که ضریب همبستگی بین دو متغیر (۰/۴۵) که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار شده و چون این مقدار از (۰/۰۵) کمتر است ( $p < 0/05$ ). لذا بین هوش هیجانی و سبک

مدیریت تعارض عدم مقابله رابطه مستقیم معناداری

وجود دارد و فرض فوق تأیید می‌گردد. بیدن معنا که هر

چه سطح هوش هیجانی مدیران بیشتر شود، بیشتر از

سبک مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه) استفاده می

کنند.

فرضیه پنجم: بین هوش هیجانی و سبک مدیریت

تعارض تشریک مساعی مدیران رابطه معنادار وجود

دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب

همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۵: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک

مدیریت تعارض تشریک مساعی

معنادار شده و چون این مقدار از (۰/۰۵) کمتر است

( $p < 0/05$ ). لذا بین هوش هیجانی و سبک مدیریت

تعارض تشریک مساعی رابطه مستقیم معناداری وجود

دارد و فرض فوق تأیید می‌گردد. بدین معنا که هر چه

سطح هوش هیجانی مدیران بیشتر شود بیشتر از سبک

مدیریت تعارض تشریک مساعی استفاده می‌کنند.

سوالات تحقیق:

سوال اول: آیا بین سبک های مدیریت تعارض مدیران

زن و مرد تفاوتی وجود دارد؟

جهت بررسی این فرضیه از روش آمار تی تست (-t)

(test) گروه های مستقل استفاده می‌شود.

جدول ۶: تفاوت سبک های مدیریت تعارض مدیران

زن و مرد

متغیرها		ضریب	
همبستگی		p	
هوش هیجانی			
سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی			
		۰/۵۱	
		۰/۰۰۱	
جنسیت		تعداد	
میانگین	انحراف معیار	t	درجه
آزادی	<input type="checkbox"/>		

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که ضریب

همبستگی بین دو متغیر (۰/۵۱) که در سطح (۰/۰۰۱)

زن	روش توسل به زور	۴۵	مرد	۶۳	۳۱/۸
۳۷/۱	۷/۵	۰/۵۵	۵/۶		
۱۰۶	۰/۵				
زن	روش تشریک مساعی	۴۵	مرد	۶۳	۳۱/۸
۴/۸	۰/۴۵	۱۰۶	۰/۶		
۳۶/۲	۷/۸				
زن	روش سازگاران	۴۵	مرد	۶۳	۴۰/۵
۲۱/۶	۳/۵	۱/۲	۴/۳		
۱۰۶	۰/۲				
مرد		۶۳			
۲۰/۸	۳/۳				
زن	روش اجتنابی	۴۵			
۱۲/۷	۲/۵	-۰/۲			
۱۰۶	۰/۸				
مرد		۶۳	۱۲/۸		
۲/۱					
زن	روش عدم مقابله	۴۵			
۵/۳	۰/۴	۱۰۶	۰/۶		

با توجه به جدول فوق و مشاهده سطوح معناداری می توان متوجه شد که تمامی سطوح معناداری از مقدار قابل قبول (۰/۰۵) بیشتر است ( $p > ۰/۰۵$ ). لذا هیچیک از مقادیر  $t$  معنادار نشده است و این بدین معنی است که بین سبک های مدیریت تعارض زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد.

سوال دوم: آیا بین سطح هوش هیجانی مدیران زن و مرد مدارس متوسطه شهر ارومیه تفاوت وجود دارد؟

جهت بررسی این فرضیه از روش آمار تی تست ( $t$ -test) گروه های مستقل استفاده می شود.

جدول ۷: تفاوت هوش هیجانی بین زنان و مردان

مشاهده کردید ضریب به دست آمده رابطه معنادار معکوس را نشان می داد.

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف
معیار	t	درجه آزادی	$\square$

راهبردهایی که در اینجا تحت عنوان توسل به اجبار

زن ۴۵ ۹۶/۰۶

بررسی شده در عناوین مختلف با اصطلاحاتی چون

۱۳/۴ -۱/۵ ۱۰۶

اعمال قدرت، کنترل، رقابت و قاطعیت نشان دادن می

۰/۱

آید که همه به نحوی مبین بکار گیری شیوه های

مرد ۶۳ ۹۹/۸

استبدادی آمرانه و تحکم آمیز جهت کنترل تعارض می

۱۱/۷

باشد این اعمال قدرت یا همان اجبار می تواند از ناحیه

موقعیت مدیر به عنوان یک بالادست از جهت سلسه

با توجه به جدول فوق و مشاهده سطح معناداری می

مراتب سازمانی صورت گیرد و یا از نظر تحکم لفظی و

توان متوجه شد که این سطح از مقدار قابل قبول

کلامی مدیریت و یا از طریق توییح و یا در صورتی که

(۰/۰۵) بیشتر است ( $p > 0/05$ ). لذا هیچیک از

مدیران فاقد اختیار مطلق برای اعمال کنترل یک طرفه

مقادیر t معنادار نشده است و این بدین معنی است که

مرئوسین خود باشند معمولاً با روش اعمال نظر غیر

بین هوش هیجانی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود

ندارد.

مستقیم و یا زورگویی زیرکانه به کنترل تعارض می

بحث و نتیجه گیری:

پردازند. یعنی فرد مخالف را در وضعیتی قرار می دهند

- برای بررسی فرضیه اول که بین هوش هیجانی و

که چاره ای جز تسلیم نداشته باشد، این روش بیشتر

سبک مدیریت تعارض توسل به زور مدیران رابطه

زمانی استفاده می شود که یک نفر در صدد تأمین

معناداری وجود دارد از روش آماری ضریب همبستگی

اهداف خود برآید و طرف مقابل برای او اهمیتی نداشته

پیرسون استفاده شده است و همانطور که در جدول ۱

باشد یعنی یک نوع رقابت. بیشتر در سازمان ها گروه

های رسمی که تلاش برای برد و باخت وجود دارد این شیوه توسط رؤسا اعمال می شود اما از آنجا که این رابطه منفی می باشد نشانگر این است که در سازمان های کنونی هر چقدر که مدیران از درصد بالاتری از هوش هیجانی برخوردار باشند کمتر به استفاده از زور و اجبار به هر نحوی برای از بین بردن یا حل تعارضات کمک می گیرند چرا که هوش هیجانی به معنای نحوه رویارویی یا برخورد فرد با اضطراب و تنش و کنترل خود در این شرایط می باشد به عبارتی مدیر با داشتن هوش هیجانی بالا از طریق ایجاد ارتباطات، درک حالات روانی و عاطفی افراد، تقویت روحیه همکاری، ایجاد انگیزه و ... موجب کاهش سطح تعارض در سازمان می شود و در صورت بروز تعارض به جای استفاده از موقعیت شغلی و مقامی خود و یا اظهار نظر یک طرفه و اجبار برای به کرسی نشاندن نظر خود که موجب موضع گیری و دامن زدن به اختلاف و تحریک فرد مخالف می شود با بکار گیری هوش هیجانی به نحوی سازنده و با آرامش فرد مخالف را با استفاده از دیگر سبک های مدیریت تعارض آرام کرده و تعارض را به نفع سازمان کاهش و برطرف کند. بنابراین مدیر با برخورداری از هوش هیجانی باعث می شود افراد یا کارکنان خود کنترل شده و کارهای مربوط به خود را ارزیابی کنند و دیگر نیاز وجود ندارد که مدیر متوسل به اجبار و زور شود تا بتواند تعارض را کاهش دهد و یا حل کند. به طور کلی می توان اینطور عنوان کرد که هرچه سطح هوش هیجانی مدیر بالاتر باشد توسل به زور برای حل تعارض کمتر و افراد با انگیزه بیشتر و امنیت و تعهد کاری بیشتر کارها را انجام داده و موجب اثر بخشی و بهره وری سازمان می شود. وجود رابطه معکوس در این تحقیق با تحقیق کاظمی (۱۳۸۷) و ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۴) و ایزدی (۱۳۷۳) همخوانی ندارد ولی با تحقیقات فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۶) و اشکان (۱۳۸۳) همخوانی دارد.

- در فرضیه دوم که بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض سازگارانه مدیران رابطه معنی دار وجود دارد؛ از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون

استفاده شده است و با توجه به جدول ۲ و مشاهده ضرایب همبستگی می توان چنین نتیجه گرفت که بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض سازگارانه مدیران رابطه معنی دار مستقیم وجود دارد، سازگاری یا مدارا وجه مخالف تسلط است بدین معنا که سازگاری عبارتست از تلاش برای برطرف ساختن خواسته ها و منافع طرف مقابل حتی اگر خواسته ها و منافع خود در این راستا فدا شود و رابطه مستقیم هوش هیجانی با این سبک نشان دهنده این است که مدیری که از هوش هیجانی بالایی برخوردار است در مواجهه با موقعیت تعارضی با مقدم شمردن منافع طرف مخالف بر منافع خود فرد مخالف را به آرامش دعوت کرده و با از خود گذشتگی و فداکاری سعی در کاهش تنشها، هیجانات و احساسات خصمانه در بین طرف های درگیر (که هدف عمده مدیرانی است که از این شیوه برای حل تعارض استفاده می کنند است) می کند. مدیر در این شیوه با استفاده از هوش هیجانی موقعیت متعارض را کم اهمیت جلوه می دهد و سعی می کند که منافع مشترک را بیشتر مد نظر قرار داده و با متوجه کردن فرد مخالف

به این که هدف هر دو طرف در یک جهت است تعارض را کاهش و در جهت منافع مشترک حل می نماید و نشان می دهند که در موقعیت کاری و شغلی اختلاف با اهمیتی بین آنها وجود ندارد و همگی به یک سمت می روند و با سرپوش گذاشتن بر اختلافات موجب ایجاد آرامش و حل تعارض می شوند و در این میان هوش هیجانی بالای مدیریت بهترین کمک کننده است چرا که مدیریت با استفاده از هوش هیجانی بالای خود جو را آنچنان دوستانه و آرام بخش و نیز موقعیت متعارض را در نظر فرد مخالف آنچنان بی اهمیت جلوه می دهند که فرد درگیر به این باور می رسد که مخالفت و تعارض و تنش به وجود آمده به راحتی حل می شود و نیازی به دامن زدن به اختلافات نیست.

معنادار بودن این تحقیق با تحقیقات نادری (۱۳۸۶) همخوانی دارد و با تحقیقات رضائیان (۱۳۸۶) همخوانی ندارد.

- در فرضیه سوم که بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی مدیران رابطه معنادار وجود

دارد از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده کردید بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی مدیران رابطه معنادار معکوس وجود دارد. این شیوه بدان معناست که فرد درگیر توجهی نه به منافع خود دارد و نه به منافع طرف مقابل پس جهت گیری وی به سمت اجتناب یا کناره گیری یا عقب نشینی خواهد بود. در این سبک مدیریت سعی می کند خود را در موقعیتی که می داند ایجاد اختلاف و دردسر می کند قرار ندهد و سعی می کند تعارض را نادیده بگیرد. اما در این تحقیق رابطه معکوس است و نشان می دهد که مدیری که از سطح هوش هیجانی بالایی برخوردار است از رویارویی با موقعیت تعارض زا اجتناب نمی کند و برعکس اجازه می دهد تا موقعیت متعارض خود را نشان دهد تا با استفاده از هوش هیجانی خود و به کار بردن شیوه ای مؤثر در برخورد با تعارض آن را به نفع منافع مشترک دو طرف کاهش و حل کند. وجود رابطه معکوس هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض اجتنابی در این فرضیه نشانگر این است که مدیر هم به

منافع خود اهمیت می دهد و هم به منافع دیگری چرا که نتایج نشان داده که مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد از این شیوه که مبین بی تفاوتی نسبت به منافع است استفاده نمی کند چرا که این شیوه تعارض را حل نمی کند بلکه بیشتر صورت مسئله را پاک کردن است. پس مدیر سعی می کند با توجه به منافع دو طرف درگیر تعارض را به نحوی حل کند که باعث ایجاد حس اعتماد انگیزه در معلم شده و وی را تشویق به توجه به اهداف مشترک کند.

معنادار بودن این تحقیق با تحقیقات نادری (۱۳۸۶) و ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۴) همخوانی ندارد.

- در فرضیه چهارم که بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه) مدیران رابطه معنادار وجود دارد. از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است و همانطور که در جدول ۴ مشاهده کردید بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض عدم مقابله (مصالحه) مدیران رابطه معنادار مستقیم وجود دارد. این شیوه زمانی کاربرد دارد



طور کامل نمی رسند اما این شیوه یکی از متداولترین شیوه های حل تعارض محسوب می شود.

معنادار بودن این تحقیق با تحقیقات جعفری و همکاران (۱۳۸۷) و رضائیان (۱۳۸۶) و اشکان (۱۳۸۳) همخوانی ندارد ولی با تحقیقات نادری (۱۳۸۶)، فهیم دین و همکاران (۱۳۸۶)، ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۴) و علیخانی (۱۳۷۹) همخوانی دارد.

- در فرضیه پنجم که بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی مدیران رابطه معناداری وجود دارد از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و همانطور که در جدول ۵ مشاهده شد بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی مدیران رابطه معناداری مستقیم وجود دارد این راهبرد شیوه ای است که اکثر تئوری پردازان به اثر بخش بودن و موفقیت آن در حل تعارض اتفاق نظر دارند. در این شیوه مدیر سعی می کند که اختلافات را روشن کند و عاملی که باعث بروز اختلاف شده را بیابد و سپس با اولویت قرار دادن منافع

که یک یا هر دو طرف درگیر تا حدی تمایل به منافع و خواسته های خود و طرف مقابل داشته باشد. یعنی اینکه یک طرف تمایل دارد که با گذشتن از برخی منافع و خواسته های خود (نه تمامی آنها) طرف مقابل را به برخی از خواسته هایش برساند تا روابط قطع نشود و مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد با استفاده از این شیوه و حق دادن به خود و دیگری به صورت ۵۰٪ باعث می شود که هر یک از طرفین سهمی در

کاهش تعارض داشته باشند پس بازنده ای وجود ندارد برنده مطلق هم همینطور در عوض هر کدام از طرفین تا حدودی به خواسته های خود رسیده و تعارض کاهش می یابد. مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد از این شیوه به نفع اهداف مشترک بهره می گیرد و به راحتی تعارض را کاهش می دهد و به معلم نشان میدهد که به عقاید وی احترام می گذارد و با از خود گذشتگی اجازه میدهد که طرف مقابل به قسمتی از خواسته های خود برسد تا تعارض و تنش کاهش یابد گرچه در این شیوه هیچ کدام از دو طرف به خواسته های خود به

ایجاد انگیزه در کارکنان باعث رفع تعارضات به نفع سازمان شوند.

این تحقیق با تحقیقات رضائیان (۱۳۸۶) همخوانی ندارد ولی با تحقیقات ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

- در بررسی سؤال پژوهشی اول که آیا بین سبک های مدیریت تعارض زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد؟ از روش آماری t تست گروه های مستقل استفاده شده است و همانطور که در جدول ۶ مشاهده شد تمامی سطوح از مقدار قابل قبول (۰/۰۵) بیشتر است لذا هیچیک از مقادیر t معنادار نشده است و این بدین معناست که بین سبک های مدیریت تعارض زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد.

عدم تفاوت بین مدیران در استفاده از سبک های تعارض با تحقیقات ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۴) و بزرگی (۱۳۷۷) و غفار زاده (۱۳۷۵) همخوانی دارد.

- در بررسی سؤال پژوهشی دوم که آیا بین سطح هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه

طرف مقابل به رفع آن می پردازد این شیوه روش مؤثری در حل تعارض در زمانی است که روح همکاری و مشارکت در بین افراد وجود دارد. مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد در مواجهه با تعارض با استفاده از این شیوه به طرف درگیر نشان می دهد که منافع وی بسیار با اهمیت است و سعی می کند با مد نظر قرار دادن تمامی راه حل ها بهترین راه حل را برای بر طرف ساختن منافع وی انتخاب کند و با این شیوه به طرف درگیر نشان می دهد که سعی در همکاری با وی دارد و این باعث ایجاد انگیزه و آرامش در طرف مقابل شده و باعث می شود که طرف درگیر نیز به جای دامن زدن به تنش ها و تعارضات سعی در همکاری و

مشارکت برای حل تعارض در جهت اهداف مشترک کند. در این شیوه خواسته های طرفین به خوبی مد نظر قرار داده می شود و با انتخاب بهترین راه حل که به نفع دو طرف درگیر باشد باعث می شود که منافع تمامی طرفین درگیر تأمین شده و تعارض کاهش یابد. نتایج نشان داد که مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند از این شیوه استفاده می کنند تا با ایجاد روحیه همکاری و

تفاوت معناداری وجود دارد؟ از روش آماری t تست گروه های مستقل استفاده شده است و همانطور که در جدول ۷ مشاهده شد سطح معناداری از سطح مقدار قابل قبول (۰/۰۵) بیشتر است لذا هیچیک از مقادیر t معنادار نشده و این بدین معناست که بین هوش هیجانی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد.

مدیران توجه بیشتری به دیگر سبک های مدیریت تعارض داشته باشند تا بهره وری سازمان افزایش یابد.

۳. با توجه به اینکه بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض سازگارانه و عدم مقابله (مصالحه) رابطه مستقیم وجود دارد استفاده از این سبک بیشتر از سایر سبک ها جهت حل تعارضات پیشنهاد می شود.

عدم تفاوت بین هوش هیجانی و جنسیت در این تحقیق با تحقیقات کلهر و همکاران (۱۳۸۷) و روحی (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

منابع و مأخذ:

- Babae, Mohammad  
Ali.momeni, nona. (۲۰۰۵). effect of sentimental intelligence for influency of managers , tadbir magazine .December, number ۱۶۶.

- Brodbury, Travice. (۲۰۰۵) emotional intelligence , Mahdi ganji .(۲۰۰۵), Tehran : savalan.

- Toonkeh nezhad, Mandani, (۲۰۰۵). new theory on contradiction management, tadbir magazine. number ۱۶۲.

- Rezaiyan , Ali . (۲۰۰۷). contradiction management and negotiations, Tehran : samt. second edition.

- Roohi , Mohammad Reza . (۲۰۱۰) . relationship between emotional

۱. با توجه به عدم شناخت کافی از مفاهیم هوش هیجانی و تأثیر آن بر حل موقعیت های متعارض در سازمان پیشنهاد می شود که سازمانها جهت معرفی این مفهوم و آموزش آن اقدام نمایند.

۲. با توجه به رابطه معکوس هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض توسل به زور و با توجه به اینکه استفاده از این سبک موجب دلزدگی کارکنان می شود

Ghazvin training hospitals , scientific and research chapter on health management . ۱۱ period , number ۳۲.

- Osborn, Richard N.(۱۹۹۷).

Organizational Behavior. USA: Jhan Wiley and sons Inc. sixth edition.

- Robins, Stephen.(۱۹۹۳). Conflict management. fifth edition, hall. steers, R.M.۱۹۷۵ problem in the Management of organizational Effectiveness.

intelligence and strategies of contradictions management of coach of western Azarbayjans sport team.unprinted thesis of MA in body training and sport science of Tehran teacher training.

- Azizi , Ahadollah .(۲۰۰۷) , research about relationship of emotional insight and styles of contradiction management of high school managers of Rasht city . unprinted MA thesis of psychology major on training science and psychology university of Tehran.

- Farahani nrzhad , sepideh . (۲۰۰۸) .

research about entrepreneur personality and emotional intelligence of managers with general health of staff unprinted MA thesis in the major of industrial psychology of Marvdasht Islamic Azad university.

- Fahim Devin , hasan . Amirtash , Ali Mohammad . Karimi , Usef . Hadavi , Farid . (۲۰۰۷) . relationship emotional

intelligence and strategies of contradiction management between training and executive management of body training faculty of country university and presented pattern . movement magazine . number۳۲.

- Kalhor , roohollah . Vatankhah , Soodabeh . Ra'isi , pooran . ( ۲۰۰۷) .

determination of emotional intelligence with strategies of contradiction management between managers of

## بررسی رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک تجارت

بهار شانازی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

Baharshanazi۲۰۱۶@gmail.com

محمود رضایی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

Mmrzae@gmail.com

جمال گل محمدی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

Noghte.sar.khat@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه

بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی

بین کارکنان بانک تجارت می