

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء س

دوره ۵، شماره ۳

پاییز ۱۳۸۸

صص ۹۷-۱۱۰

## رابطه هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران

دکتر محمد رضا کرامتی \*

استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

دکتر سید محمد میرکمالی

استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

محسن رفیعی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران

### چکیده

در این پژوهش رابطه هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران بررسی شده است. ۱۱۳ نفر از مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر تبریز در پژوهش شرکت کردند و از آنها خواسته شد به پرسش‌نامه هوش هیجانی و پرسش‌نامه استراتژی‌های مدیریت تعارض پاسخ دهند. پژوهش حاضر در زمره تحقیقات توصیفی-همبستگی است. برای تحلیل داده‌ها از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد هوش هیجانی همبستگی مثبت و معناداری با استراتژی راه‌حل‌گرایی دارد. در میان مدیران با سابقه رابطه منفی و معنی‌داری بین هوش هیجانی با استراتژی‌های کنترل و فقدان مقابله دیده شد. افزون بر این، تفاوت معنی‌داری بین هوش هیجانی و نوع استراتژی‌های مورد استفاده مدیران زن و مرد مشاهده نشد.

کلید واژه‌ها:

هوش هیجانی، استراتژی‌های مدیریت تعارض، مدیر

### مقدمه

به موازات حرکت به سوی جهانی شدن، بروز تعارض در تعاملات روزمره زیادتر می‌شود (کوشال و کانتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از سوی دیگر به علت نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت افراد (یزدان آبادی، ۱۳۷۹)، عدم برابری و بی‌عدالتی (میر کمالی، ۱۳۷۱) و نیز تفاوت‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مردم (مینگ لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)، بروز تعارض در سازمان‌ها طبیعی و اجتناب‌ناپذیر و نتایج آن پیش‌بینی‌ناپذیر است (ویلماست و هاگر، ۲۰۰۳) و در صورت مدیریت درست تعارض، وجود آن می‌تواند نقطه قوتی برای سازمان باشد (رابینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و نبود آن گاهی ممکن است نقطه ضعفی محسوب شود و به ایجاد رخوت، سستی و بی‌احساسی در سازمان منجر شود (کارن و راجیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، اما به هر حال، مفید و استفاده‌پذیر بودن تعارض به شناخت مدیر از علل به وجودآورنده تعارض، شناخت ویژگی‌ها و آمادگی برای هدایت آن بستگی دارد (میر کمالی، ۱۳۷۱).

تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه‌ای که یکی احساس می‌کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می‌شود (سوزان، ۲۰۰۶). مدیریت تعارض به استراتژی‌هایی نیازمند است که به طور هیجانی مبتنی بر اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، وسعت دید و باز بودن تفکر و عمل نسبت به راه‌های مختلف مبتنی است (ایوشین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در واقع استراتژی‌های مدیریت تعارض همان پاسخ افراد نسبت به موقعیت‌های تعارض است که این پاسخها در عین حالی که استمرار دارند، احتمال دارد در موقعیت‌های مختلف تغییر کنند (فریدمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). توماس<sup>۷</sup> (۱۹۷۶) به نقل از ایزدی یزدان آبادی (۱۳۷۹)، بر اساس مدل شبکه مدیریت بلیک و موتن<sup>۸</sup> دو نوع رفتار متعارض را

1. Kaushal & Kwantes
2. Ming lee
3. Robbins
4. Karen & Rajiv
5. Ivoshin
6. Fridman
7. Thoms
8. Blake & Mouton



دسته‌بندی کرد: قاطعیت<sup>۱</sup> و همکاری<sup>۲</sup>. قاطعیت به رفتارهایی اشاره دارد، که رضایت خود فرد را مد نظر دارد، و همکاری بر رفتارهایی تأکید دارد که به رضایت‌مندی دیگران مربوط است. بر حسب این دو نوع گرایش پنج استراتژی مدیریت تعارض یعنی اجتناب<sup>۳</sup>، سازش<sup>۴</sup>، سازگاری<sup>۵</sup>، رقابت<sup>۶</sup>، همکاری<sup>۷</sup> مطرح می‌شود. استراتژی اجتناب، (فقدان همکاری، فقدان قاطعیت) با خودداری از رویارویی با تعارض یا به تعویق انداختن یک راه حل، منافع طرفین را نادیده می‌گیرد (وتون و کمرون، ۱۳۸۰). استراتژی سازش (فقدان قاطعیت، همکاری) عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع فرد در این راستا فدا شوند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹). استراتژی کنترل (فقدان همکاری، قاطعیت) مبین به‌کارگیری شیوه‌های استبدادی، آمرانه و تحکم‌آمیز برای کنترل تعارض است. در استراتژی سازگاری (همکاری متوسط، قاطعیت متوسط) دو طرف هم به تمایلات و خواسته‌های خود و هم به منافع و انتظارات طرف مقابل توجه دارند و بالاخره، هنگامی است که یک یا هر دو طرف به تحقق اهداف و منافع خود و طرف مقابل تمایل زیادی دارد، جهت‌گیری به سمت همکاری یا تشریک‌مساعی خواهد بود. این راهبرد کلیه توقعات و ترجیحات هر دو طرف درگیر در تعارض را تأمین می‌کند (میشل و لارسون، ۱۹۸۸، به نقل از ایزدی یزدان آبادی). ویل‌سون و پوت نام این پنج استراتژی را در قالب سه استراتژی راه‌حل‌گرایی (سازگاری و همکاری)، فقدان مقابله (سازش و اجتناب) و کنترل دسته‌بندی کرده است.

توجه به هیجانها و کاربرد مناسب آنها در روابط انسانی، درک هیجانهای خود و دیگران و مدیریت آنها، همدلی با دیگران و استفاده مثبت از احساسات، موضوعی است که در دهه گذشته با عنوان هوش هیجانی<sup>۸</sup>، احساسی یا عاطفی معرفی شده و پیشینه آن را می‌توان در

- 
1. Assertiveness
  2. Cooperativeness
  3. Avoidenc
  4. Compromise
  5. Accommodation
  6. Competition
  7. Collaboration
  8. emotional intelligence

ایده‌های وکسلر به هنگام تبیین جنبه‌های غیرشناختی هوش عمومی جستجو کرد که معتقد بود علاوه بر عامل هوشی، عوامل غیرهوشی ویژه‌ای نیز وجود دارد که می‌تواند رفتار هوشمندانه را مشخص کند (جلالی، ۱۳۸۱). مایر و سالووی (۱۹۹۷) هوش هیجانی را به عنوان ظرفیت ادراک، ابراز، شناخت، کاربرد، مدیریت هیجان‌ها در خود و دیگران تعریف می‌کنند که توجه به احساسات<sup>۱</sup>، آشکارسازی احساسات<sup>۲</sup> و بازسازی خلق<sup>۳</sup> را شامل است. غلبه فکر بر احساس، توجه به هیجان و خلق و خوی، اعتقاد به نقش احساسات در تعیین جهت زندگی، رفتار بر اساس نیت قلبی، تجربه کردن احساسات جهت کنترل آنها و تفکر در باره هیجان‌ها از جمله ویژگی‌های مؤلفه توجه به احساسات قلمداد می‌شوند. آگاهی از احساسات، شفاف بودن و درک‌پذیر بودن احساسات و توان ابراز آنها مهمترین ویژگی مؤلفه آشکارسازی احساسات محسوب می‌شوند و افکار خوب، دیدگاه خوش بینانه، امیدواری به زندگی و یادآوری لذت‌های زندگی به هنگام ناراحتی مشخصه‌های اساسی مؤلفه بازسازی خلق هستند. با بررسی پیشینه، دو مدل نظری در باره مفهوم هوش هیجانی قابل تشخیص است. مدل شایستگی<sup>۴</sup>، که آن را یک توانایی ذهنی محض<sup>۵</sup> در نظر می‌گیرد و مدل ترکیبی<sup>۶</sup>، که هوش هیجانی را متشکل از توانایی‌های ذهنی همراه با برخی ویژگی‌های شخصی همانند بهزیستی و خوش بینی مطرح می‌کند (استیس و براون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

برخی از پژوهش‌های نوین، به صورت تجربی نشان داده است که هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی دارد (مینگ لی ۲۰۰۴). بارون<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) نشان داد که هیجان به طور بالقوه تأثیر زیادی بر پیامدهای تعارضات دارد و هیجان‌ها نقش وسیع و حیاتی در موقعیت‌های تعارض و در جهان واقعی ایفا می‌کنند. مالک<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) همبستگی هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که هوش

1. attention to feelings
2. clarity of feelings
3. mood repair
4. Ability model
5. Pure intelligence
6. Mixed model
7. Stys & Brown
8. Baron
9. Malek

هیجانی رابطه مثبت و معنی داری با استراتژی راه‌حل‌گرایی دارد. تحقیقات جردن و تراث<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در باره بهره‌مندی از هوش هیجانی در پیش‌بینی استفاده از مدیریت تعارض در بین پرستاران نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و استفاده از سبک راه‌حل‌گرایی و همکاری رابطه وجود دارد. مطالعات کاسی و کاسی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که افزایش مؤلفه‌های احترام به نفس و خودآگاهی هیجانی می‌تواند مهارت‌های مدیریت تعارض را تقویت کند. استیولارنگون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده است که رابطه مثبت و معنی داری بین مؤلفه هوش هیجانی با سودآوری سازمان، رضایتمندی مشتری و کارکنان وجود دارد. همچنین مطالعات سوزان و همیلتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین میزان تحصیلات دانشجویان با استراتژی‌های مورد استفاده آنها وجود ندارد. استراتژی‌های سازنده مدیریت تعارض در حفظ و تقویت جو مثبت مدرسه مهم هستند، ولی با این وجود کمتر دانشی پیرامون استراتژی‌های مدیریت تعارض جهت استفاده معلمان و مدیران وجود دارد (بریتاک و بریسرد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)، به طوری که اغلب پژوهش‌های قبلی بر سازمان‌های غیر آموزشی انجام شده است. به این دلیل تأثیر مؤلفه هیجان بر استراتژی‌های مدیریت تعارض در سطح سازمان‌های آموزشی به طور اعم و در میان مدیران مدارس به طور اخص یکی از زمینه‌های نوین پژوهش در دهه حاضر است. با توجه به پیشینه پژوهش و مطالب ذکر شده هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با سه استراتژی مدیریت تعارض در میان مدیران مدارس است.

## روش پژوهش

جامعه آماری، نمونه، روش اجرای پژوهش

این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را همه

1. Jordan & Troth
2. Casey & Casey
3. Steve langhorn
4. Susan & Hamilton
5. Britak & Briserd

مدیران دبیرستان‌های دولتی کشور تشکیل می‌داد، که در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ مدیریت این دبیرستان‌ها را بر عهده داشتند، که از بین آن‌ها ۱۱۳ مدیر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پس از ارائه توضیحات لازم درباره هدفهای پژوهش و جلب مشارکت و همکاری مدیران، پرسش‌نامه مدیریت تعارض ویل‌سون و پوت‌نام و پرسش‌نامه مقیاس هوش هیجانی مایر و سالووی (۱۹۹۵) برای پاسخ‌گویی در اختیار مدیران قرار داده شد. برای تحلیل داده‌های آماری از روشهای آماری شامل، فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی استفاده شده است.

### ابزار سنجش

در این پژوهش برای سنجش هوش هیجانی از مقیاس صفت فرا خلقی<sup>۱</sup> سالوی و همکاران (۱۹۹۵) استفاده شده است. این مقیاس که ۳۰ ماده و سه مؤلفه، توجه به احساسات، آشکار سازی احساسات و بازسازی خلق را شامل می‌شود و به صورت لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالف) تا نمره پنج (کاملاً موافق) تنظیم شده است. ضریب آلفای کرانباخ که نشان دهنده هماهنگی درونی است بر سه مؤلفه به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۸، ۰/۹۲ به دست آمد (حدادی، ۱۳۸۴). ضریب آلفای کرانباخ پرسش‌نامه هوش هیجانی در اجرای آزمایشی برای مؤلفه توجه به احساسات ۰/۸۵، شفاف سازی احساسات ۰/۷۷ و برای مؤلفه باز سازی خلق ۰/۷۰ به دست آمد.

برای سنجش استراتژی‌های مدیریت تعارض از پرسش‌نامه استاندارد شده استراتژی‌های مدیریت تعارض استفاده شد که بر اساس دیدگاه پوت‌نام و ویل‌سون طراحی و کرامتی و روشن (۱۳۸۴) هنجاریابی آن را انجام داده‌اند. این پرسش‌نامه حاوی ۳۰ سؤال است که از پاسخ دهندگان خواسته می‌شود تا تصور کنند در یک موقعیت ویژه کاری با مخالفت سرپرست مستقیم خود مواجه می‌شوند، سپس نشان دهند در مقابله با شرایطی که در قالب عبارت آمده است، اغلب چه نوع رفتاری را بر می‌گزینند. برای هر عبارت عددی را انتخاب کنند که با رفتار آنها بیشترین شباهت را داشته باشد. در ضمن تمامی عبارات به یک طیف ۷ قسمتی تقسیم شده

---

1. Trait meta-mode scale

است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه استراتژی‌های مدیریت تعارض در اجرای آزمایشی ۰/۷۳ به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱ میانگین و انحراف معیار نمره‌های هوش هیجانی مدیران را نشان می‌دهد. میانگین و انحراف معیار نمره توجه به احساسات به ترتیب برای مدیران زن ۳/۳۶ و ۰/۴۷ و برای مدیران مرد ۳/۳۹ و ۰/۴۸ است. میانگین و انحراف معیار نمره شفاف سازی احساسات به ترتیب برای مدیران زن ۳/۳۸ و ۰/۵۱ و برای مدیران مرد ۳/۳۴ و ۰/۴۸ است. میانگین و انحراف معیار نمره باز سازی خلق به ترتیب برای مدیران زن ۳/۷۴ و ۰/۵۹ و برای مدیران مرد ۳/۷۱ و ۰/۵۶ است. همچنین میانگین کل برای مؤلفه توجه به احساسات ۳/۳۷ برای مؤلفه شفاف سازی احساسات ۳/۳۶ و برای مؤلفه بازسازی خلق ۳/۷۲ است.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار نمره هوش هیجانی مدیران

شاخص گروه	توجه به احساسات		شفاف سازی احساسات		باز سازی خلق	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
مرد	۳/۳۹	۰/۴۸	۳/۳۴	۰/۴۸	۳/۷۱	۰/۵۶
زن	۳/۳۶	۰/۴۷	۳/۳۸	۰/۵۱	۳/۷۴	۰/۵۹
کل	۳/۳۷	۰/۴۷	۳/۳۶	۰/۵۰	۳/۷۲	۰/۵۸

جدول ۲ میانگین و انحراف معیار نمره استراتژی‌های مدیریت تعارض را نشان می‌دهد. میانگین و انحراف معیار استراتژی راه حل گرایی برای مدیران زن به ترتیب ۴/۶۵ و ۰/۶۱ و برای مدیران مرد ۴/۶۰ و ۰/۵۸ است. میانگین و انحراف معیار استراتژی فقدان مقابله برای مدیران زن به ترتیب ۳/۸۵ و ۰/۵۶ و برای مدیران مرد ۳/۶۷ و ۰/۵۷ است. میانگین و انحراف معیار استراتژی کنترل برای مدیران زن به ترتیب ۳/۸۲ و ۰/۸۹ و برای مدیران مرد ۳/۷۵ و ۰/۸۵ است. همچنین میانگین کل برای مدیران در استراتژی راه حل گرایی ۴/۶۳، استراتژی فقدان مقابله ۳/۷۶ و در استراتژی کنترل ۳/۷۹ است.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار نمره استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران

شاخص / گروه	استراتژی راه حل‌گرایی		استراتژی فقدان مقابله		استراتژی کنترل	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
مرد	۴/۶۰	۰/۵۸	۳/۶۷	۰/۵۷	۳/۷۵	۰/۸۵
زن	۴/۶۵	۰/۶۱	۳/۸۵	۰/۵۶	۳/۸۲	۰/۸۹
کل	۴/۶۳	۰/۵۹	۳/۷۶	۰/۵۶	۳/۷۹	۰/۸۸

در ادامه و برای تعیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض از همبستگی استفاده شد (جدول ۳). همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود رابطه مثبت و معنی داری بین هوش هیجانی و استراتژی راه حل‌گرایی وجود دارد ( $r = ۴۴$ )؛ یعنی مدیران دارای هوش هیجانی بالای ترجیح می‌دهند از استراتژی راه حل‌گرایی برای اداره تعارضات استفاده کنند، اما بر اساس نتایج بین هوش هیجانی و استراتژی‌های فقدان مقابله و کنترل رابطه معنی داری دیده نشده است. برای بررسی بیشتر از رگرسیون استفاده شد.

جدول ۳: ضریب همبستگی متغیر هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض

هوش هیجانی		توجه به احساسات		شفاف سازی احساسات		باز سازی خلق	
استراتژی‌های مدیریت تعارض		P	R	P	R	P	R
استراتژی راه حل‌گرایی		۰/۱۶	۰/۱۳۳	۰/۳۵	۰/۵۵	۰/۴۴	۰/۰۰۲
استراتژی فقدان مقابله		۰/۰۹۳	۰/۳۸۶	۰/۱۰	۰/۳۸۴	-۰/۰۶	۰/۵۸۶
استراتژی کنترل		۰/۰۱۷	۰/۸۷۷	۰/۱۲	۰/۲۳۵	۰/۰۲۳	۰/۸۳۴

همان‌طور که در جدول‌های ۴ و ۵ مشاهده می‌شود راه حل‌گرایی ۱۱ درصد از واریانس استراتژی راه حل‌گرایی را تبیین کرد که معنادار نیز بود ( $F=۱۰/۷۲$ ،  $P < ۰/۰۱$ )، اما بقیه متغیرها (دو مؤلفه دیگر هوش هیجانی) نتوانستند هیچ واریانسی از مؤلفه‌های استراتژی‌های مدیریت تعارض را تبیین کنند.



جدول ۴: خلاصه نتایج رگرسیون ارتباط هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض

متغیر پیش بین	شاخص	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
بازسازی	رگرسیون	۱	۴/۱۰	۴/۱۰	۱۰/۷۲	۰/۰۰۲
خلق	باقیمانده	۱۱۱	۳۳/۳۲	۰/۳۸		
	کل	۱۱۲	۳۷/۴۲			
متغیر ملاک: راه حل گرایي						

جدول ۵: ضرایب رگرسیونی بازسازی خلق برای تبیین راه حل گرایي

متغیر پیش بین	ضریب b	ضریب بتا	نسبت t	سطح معناداری t	R <sup>2</sup>	خطای استاندارد برآورد
بازسازی	۴/۷۴	۰/۳۳	۱۱/۱۸	۰/۰۰۰	۰/۱۱۰	۰/۶۱
خلق						
متغیر ملاک: راه حل گرایي						

از سوی دیگر، یافته‌ها حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایي مدیران زن بوده است ( $t=0/47$ )، ولی چنین رابطه‌ای در میان مدیران مرد دیده نشد. یافته‌ها نشان می‌دهد بین هوش هیجانی مدیران دارای مدرک فوق‌لیسانس با استراتژی راه‌حل‌گرایي رابطه مثبت و معنی‌دار ( $t=0/41$ ) و با استراتژی فقدان مقابله ( $t=-0/34$ ) و کنترل ( $t=-0/35$ ) رابطه منفی و معنی‌دار بوده است. افزون بر این، بین هوش هیجانی مدیران دارای مدرک لیسانس با استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه معنی‌داری دیده نشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی مدیران دارای ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه و استراتژی راه‌حل‌گرایي رابطه مثبت و معنی‌دار ( $t=0/43$ ) و در میان مدیران ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه کار رابطه منفی و معنی‌داری بین هوش هیجانی و استراتژی فقدان مقابله ( $t=-0/74$ ) و کنترل ( $t=-0/61$ ) دیده شد. نتایج گویای آن است که تفاوت معنی‌داری بین زنان و مردان در نمره هوش هیجانی و نمره استراتژی‌های مدیریت تعارض وجود ندارد.

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که همبستگی هوش هیجانی با استراتژی راه‌حل‌گرایی مثبت و معنی دار است. این یافته بدان معنا است که با افزایش میزان هوش هیجانی، استفاده از استراتژی راه‌حل‌گرایی نسبت به استراتژی کنترل و فقدان مقابله افزایش می‌یابد. این یافته را که با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هم‌سو است (مینگ لی، ۲۰۰۴؛ جردن و تراث، ۲۰۰۳؛ مالک، ۲۰۰۰؛ کرامتی و روشن، ۱۳۸۴؛ دینی، ۱۳۸۱)، می‌توان چنین تبیین کرد: متغیرهایی همانند خودارزیابی و هوش هیجانی می‌تواند بر تعاملات اجتماعی روزمره تأثیر بگذارد. افراد با خودارزیابی بالایی می‌توانند: (۱) نسبت به موقعیت‌ها رفتارهای مناسبی از خود نشان دهند، (۲) نسبت به اشاره‌ها و پیامهای محیط حساس باشند، (۳) بر حسب تقاضای محیط از خود رفتار لازم را بروز دهند. این ویژگی‌ها مسلماً موجب می‌شود فرد در ارتباطات روزمره خود نتایج مفیدی بگیرد و از تعارضات به وجود آمده در جهت رشد خود به خوبی استفاده کند (کاترین و کوشال، ۲۰۰۶). جنبه‌های مختلف هوش هیجانی عناصر کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها در زمینه‌های نوآوری، حل تعارضات، خلاقیت، تصمیم‌گیری، ارتباطات صادقانه و رهبری اثربخش به شمار می‌روند (کوپر و صاف، ۱۹۹۵).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه مدیریت به عنوان متغیر تعدیل‌کننده یا متغیر مستقل دوم، بر رابطه هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارند. آن‌طور که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایی در میان مدیران زن رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این یافته با یافته تحقیقات رحیم، (۱۹۸۳)؛ مالک (۲۰۰۰) هم‌سو است.

همچنین بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایی در میان مدیران با مدرک فوق لیسانس رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یعنی در میان مدیران با مدرک فوق لیسانس، هر اندازه میزان هوش هیجانی مدیران بالا باشد، میزان استفاده از استراتژی راه‌حل‌گرایی نیز بالا خواهد بود. از طرف دیگر بین هوش هیجانی با استراتژی کنترل و فقدان مقابله در میان مدیران فوق لیسانس رابطه منفی و معنی دار وجود دارد. یعنی مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند کمتر از استراتژی‌های کنترل و فقدان مقابله استفاده می‌کنند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های خرم‌روز، (۱۳۷۸) و بزرگی، (۱۳۷۷) هم‌سو می‌باشد. در تبیین نتیجه به

دست آمده می‌توان گفت افرادی که تحصیلات بالایی دارند معمولاً بیش از دیگران در محیط‌های علمی قرار می‌گیرند و احتمالاً نگرش دقیق‌تری نسبت به مسائل روزمره پیدا می‌کنند. از طرف دیگر این افراد نسبت به اعمال و رفتارهای خود و دیگران توجه زیادی کرده و سعی در پی بردن به علل رفتار خود و دیگران دارند. این خصوصیات این افراد را مستعد می‌کند که در ارتباطات خود با محیط عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

در زمینه رابطه هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض نیز نتایج نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در مدیران با سابقه بیش از ۲۰ سال، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی در میان مدیران با سابقه بیش از ۲۰ سال، هرچه قدر میزان هوش هیجانی بالا باشد، میزان استفاده از استراتژی‌های کنترل و فقدان مقابله کمتر خواهد بود. یافته این تحقیق با یافته تحقیقات بزرگی، (۱۳۷۷)؛ خرم‌روز (۱۳۷۸)؛ مایر و سالوی و کاروس (۲۰۰۰) هم‌سوست.

نحوه جمع‌آوری داده‌ها (استفاده از پرسش‌نامه)، استفاده از نمونه در دسترس و نوع پژوهش (همبستگی)، محدودیت‌هایی را در زمینه تعمیم یافته‌ها، دقت یافته‌ها، تفسیر و اسنادهای سبب شناختی متغیرهای بررسی شده پدید می‌آورد که باید در نظر گرفته شوند. همچنین نتایج به دست آمده بر حسب پاسخ خود مدیران به پرسش‌نامه استراتژی مدیریت تعارض است در حالی که می‌توان از اولیاء و معلمان مدرسه نیز در این باره نظر خواهی کرد.

برای بررسی دقیق‌تر چگونگی رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض، پیشنهاد می‌شود از روش تحقیق کیفی شامل مصاحبه و مشاهده نیز استفاده شود تا نتایج به دست آمده دقیق‌تر باشند. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها در باره نحوه برخورد مدیران با تعارضات، بهتر است از معلمان و اولیاء دانش‌آموزان نیز که با مدیران سروکار دارند نظر خواهی شود تا نتایج تحقیق تعمیم پذیرتر و استنادپذیرتر باشد.

## منابع

- ایزدی یزدان آبادی، ا، (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تهران، دانشگاه امام حسین (ع).
- بزرگی، ش، (۱۳۷۷). بررسی رابطه بین سطح تحصیلات، جنسیت و سابقه مدیریت با شیوه‌های حل تعارض در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر شیراز، پایان نامه دروه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- جلالی، سید احمد، (۱۳۸۱). هوش هیجانی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۷۰ و ۶۹.
- خرم روز، ع، (۱۳۷۸). بررسی راههای کاهش تعارضات بین کارکنان مدارس راهنمایی شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- دینی، ف، (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین پیشرفت تحصیلی، سبک‌های مقابله با بحران با هوش هیجانی در بین دانشجویان دانشگاه‌های تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، روانشناسی عمومی، دانشگاه الزهرا (س).
- دیوید، ای. وتن و کیم. اس؛ کمرون، (۱۳۸۰). مدیریت تعارض، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- سالووی و همکاران، (۱۳۸۴). مقیاس صفت فراخلقی، ترجمه علی اکبر حدادی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- کرامتی، محمدرضا، م. روشن، (۱۳۸۴). رابطه خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنها در مدیریت تعارض، اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره ۱، شماره ۴.
- میر کمالی، سید محمد، (۱۳۷۱). مدیریت تعارض، فصل نامه دانش مدیریت، شماره ۱۹.

- Britak, R & Briserd, P, (2006). Teachers conflict management styles, *Journal of Social psychology*, 44.
- Baron, R, (1997). Negative emotion and superficial social processing, *Motivation and Emotion*, 16.
- Casey, M & Casey, P, (1997). Self-esteem training as an aid to acquiring conflict management skill, *Australian journal of Adult and Community Education*, 37(3).
- Cooper, B & Sawaf, B, (1997). Emotion in Negotiation: the micro poetics of teacher collaboration, *Teacher college record*, 104.
- Fridmans, R.A, (2000). The impact of conflict management style on work conflict and stress, *International Journal of conflict managemen* 17.

- Jordan, P. J & Troth, A. C, (2003). Emotional intelligence and conflict resolution in nursing, *Contemporary Nurse*, 13
- Ivoshin,E, (2003).*The Study Of The Meaning of work .Emotional Intelligence And conflict styles*, Dissertation Abstracts International.
- Karen L, Koza & Rajiv P, Dant, (2007). Effects of relationship climate, control mechanism,and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes, *Journal of Retailing*, 83.
- Malek,k, (2000).*Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative conflict management* , Dissertation Abstracts International.
- Mayer, J. D, Salovey, p &Caruso,D, (2000). Models of emotional intelligence .
- Ming Lee. Fen, (2004).*Conflict Management Styles And Emotional Intelligence*, National Changhua University of Education.
- Rahim, m. a, (1983). *Theory and research in conflict management*. New York, NY: Praeger Publishing.
- Ritu Kaushal' & Catherine T. K, (2006). The role of culture and personality in choice of conflict Management Styles, *International journal of Intercultural Relations*, 30.
- Robbins, S.P, (2000).*Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Steve, L, (2005). How emotional intelligence improve management performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*14.
- Stys,Y & Brown, L, (2004).*Review Of The Emotional Intelligence Littérateur*, Research branch correctional serves of Canada.
- Susan, S & Hamilton,P, (2007). Conflict management health professions, *Journal of Professional Nursing*, Vol 23.
- Susan, M, (2006). Organizational response to conflict, *Social work research*, 28, 25-32.
- Wilmot, W, & Hocker, J, (2003). *Interpersonal conflict* (6thed.), Boston, McGraw-Hill.