

ارتباط سبک مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران اداره کل تربیت بدنی استان خوزستان

* صدیقه حیدری نژاد^۱، افشین ملایی سفید دشتی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۲/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۵/۲۶

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، تعیین ارتباط سبک مدیریت تضاد با هوش هیجانی در مدیران اداره کل تربیت بدنی استان خوزستان بود. این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و به روش میدانی کتابخانه‌ای انجام شده است. جامعه آماری تحقیق ۱۳۴ نفر بودند و کل جامعه به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت تضاد پوتنام - ویلسون و پرسشنامه هوش هیجانی بار - ان بود و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۰ و ۰/۹۳ محاسبه شد. یافته‌های پژوهش بیانگر وجود رابطه منفی و معنی‌دار بین استفاده از استراتژی عدم مقابله و استراتژی کنترل با هوش هیجانی مدیران بود، در حالی که بین استفاده از استراتژی راه حل‌گرایی با هوش هیجانی مدیران، رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید. همچنین براساس تحلیل رگرسیون بین استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران رابطه چندگانه وجود داشت که استراتژی‌های راه حل‌گرایی و عدم مقابله به ترتیب به عنوان متغیرهای پیش‌بین توانستند هوش هیجانی مدیران را پیش‌بینی کنند. اگرچه ویژگی‌های دموگرافیک مدیران در استفاده از استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد و هوش هیجانی تفاوت معنی‌داری را نشان نداد، اما استراتژی راه حل‌گرایی با سابقه کار مدیران حاکی از رابطه مثبت و معنی‌داری بود.

کلیدواژه‌های فارسی: مدیران تربیت بدنی، مدیریت تضاد، هوش هیجانی.

^۱ استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز
پ. کارشناس ارشد تربیت بدنی

مقدمه

موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمان را مدیریت هوشمندانه و سازماندهی برتر امور آن تعیین می‌کند. فلسفه وجودی مدیریت در تربیت بدنی و ورزش بیانگر این حقیقت است که مقوله تربیت بدنی و ورزش به عنوان یک تشکیلات گسترده و در عین حال پیچیده مختلف و نیاز به مدیران ماهر و کارآمد در سطوح مختلف دارد (۱). وجود کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض^۱ در سازمان‌ها را اجتناب ناپذیر کرده است. نتایج مطالعات اشمیت^۲ در مورد مدیران نشان داد، تقریباً ۲۰ درصد از وقت روزانه آنها صرف رسیدگی به حل تعارض می‌شود (۲). بی‌شک ماهیت تربیت بدنی و ورزش، زمینه را برای بسیاری از تضادها و تعارضات فراهم می‌سازد و به تبع آن نیز مشکلات فراوانی گریبانگیر مدیران و دست اندرکاران تربیت بدنی و امور ورزش خواهد شد. فیشر^۳ اشاره دارد مهارت مدیر در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین‌کننده‌ای در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمان است (۳). یکی از مهم‌ترین مهارت‌های شاخص مدیریتی در حل تعارض، برخورداری از هوش هیجانی^۴ یا توانایی هدایت هیجان‌های شخصی در تعاملات فردی است. تحقیقات نشان می‌دهد موفقیت‌های زندگی حرفه‌ای، ۲۰ درصد به بهره‌مندی و ۸۰ درصد به هوش هیجانی بستگی دارد (۴). به عبارت دیگر، وجه تمایز ویژگی‌های مدیران ممتاز و برتر با مدیران معمولی به مهارت‌های هوش هیجانی بالای آنان بستگی دارد. افزایش مهارت‌های هوش هیجانی به رهبران و مدیران امکان می‌دهد تا ضمن ترغیب دیگران به ابراز عواطفشان، سبب رشد و حفظ افراد مستعد شوند و شرایطی به وجود آورند تا سایر افراد در محیطی کاملاً انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی چالش نمایند (۳).

مطالعات نشان می‌دهد حل تعارض در سازمان‌ها به ایجاد محیط مسالمت آمیز، کاهش تبعیض و برقراری عدالت، یادگیری مشارکتی، پیشگیری از خشونت و تفکر انتقادی نیاز دارد و تنها آن دسته از مدیرانی که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشند، قادر به خلق چنین محیط‌هایی هستند (۵). سرین واسان و همکاران^۵ (۲۰۰۷) در بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تضاد^۶ در بین دانشجویان رشته مدیریت در هندوستان دریافتند که هوش

1. Conflict

2. Eshmit

3. Fisher

4. Emotional Intelligence

5. Serin vasan et al.

6. Conflict Management Styles

هیجانی ارتباط معنی‌داری با سبک‌های مدیریت تضاد دارد (۶). هندل و همکاران^۱ (۲۰۰۷) در مطالعه سبک مدیریت تضاد در پزشکان و سرپرستاران دریافتند که هر دو گروه غالباً از سبک مصالحه استفاده می‌کنند (۷). شنگ و همکاران^۲ (۲۰۰۶) ارتباط هوش هیجانی با سبک‌های مدیریت تضاد را بررسی کردند و دریافتند بین هوش هیجانی با استراتژی راه حل‌گرایی و کنترل استرس، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد (۸). زایتون^۳ (۲۰۰۶) در تحقیقی تأثیرات هوش هیجانی بر سبک مدیریت تضاد در مالزی را مطالعه کرد و رابطه معنی‌داری را بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تضاد مشاهده نمود (۹). دیلاور^۴ (۲۰۰۵) در تحقیقی در مورد منابع تعارض در بیمارستان‌های عمومی دانشگاه دریافت که کارکنان دارای تحصیلات بالاتر، در بین گروه‌های تخصصی خود، با تضاد و تعارض کمتری مواجه می‌شوند (۱۰). ستین^۵ (۲۰۰۴) سبک‌های مدیریت تضاد و فرهنگ سازمانی را در معلمان دبیرستان بررسی کرد. نتایج، بین سبک مدیریت تعارض و فرهنگ سازمانی رابطه معنی‌داری را نشان داد. همچنین، ویژگی‌های شخصی و زمینه‌های فرهنگی روی سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر داشت (۱۱). اوونز و همکاران^۶ (۲۰۰۵) رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با سن و جنسیت را بررسی کردند و دریافتند که، دخترها نسبت به پسرها، بیشتر از سبک مصالحه و احتراز استفاده می‌کنند و دانش‌آموزان مسن‌تر در مقایسه با دانش‌آموزان کم سن و سال‌تر نیز بیشتر از سبک مصالحه استفاده می‌کنند (۱۲). نتایج تحقیق فن‌مینگ^۷ (۲۰۰۳) در مورد سبک‌های مدیریت تضاد و هوش هیجانی در استادان و کارمندان کالج در تایوان ارتباط معنی‌داری را بین سطح هوش هیجانی با سبک‌های مدیریت تضاد نشان داد (۱۳). جنویوا^۸ و همکاران (۲۰۰۲) در بررسی و مقایسه سبک‌های مدیریت تضاد در رؤسای دانشگاه‌های تایلند و فیلیپین دریافتند که عواملی مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات و تجربه کاری تأثیر معنی‌داری را بر سبک‌های مدیریت تضاد مدیران ندارد (۱۴). افضل الرحیم^۹ و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیقی با عنوان بررسی مدلی از هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تضاد در هفت کشور دریافتند که هوش هیجانی با

1 . Handet et al.

2 . Sheng et al.

3 . Xeiton

4 . Dilaver

5 . Cetine

6 . Ovens et al.

7 . Fen Ming

8 . Genevieve et al.

9 . Afzal alrahim et al.

استراتژی راه حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد (۱۵). نتایج تحقیقات گلمن^۱ (۱۹۹۵) نیز نشان داد مدیری که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان خواهد پرداخت (۱۶، ۱۹). بارون^۲ (۱۹۸۰) تأکید دارد که برای کسب موفقیت مدیران، اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی بیشتر است (۴).

فهم دوین و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیقی رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور را بررسی کردند. نتایج، بین هوش هیجانی و استراتژی کنترل همبستگی منفی و معنی‌دار، و بین هوش هیجانی و استراتژی راه حل‌گرایی همبستگی مثبت و معنی‌داری را نشان داد، اما بین هوش هیجانی و استراتژی عدم مقابله همبستگی‌ای مشاهده نشد (۱۷). رضوی و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیقی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری را در مدیران تربیت بدنی استان مازندران بررسی کردند و دریافتند که مدیران بیشتر از سبک تشریک مساعی، مصالحه و مدارا استفاده می‌کنند (۱۸). آقایار (۱۳۸۶) به این نکته اشاره دارد که افزایش کارکنان دانشی (متخصصان) در سازمان‌ها باعث می‌شود تا مدیران با آموزش و کاربرد مفاهیم هوش هیجانی، فضای مناسبی را برای اداره سازمان‌ها در اختیار گیرند. همچنین، در صورت عدم استفاده صحیح از مهارت‌های ارتباطی و انتخاب سبک‌های مناسب مدیریت تضاد در زمان بحران، برای انجام کار با موانع گسترده‌ای مواجه می‌شوند. با توجه به مطالب ذکر شده، تحقیق حاضر قصد دارد تا سبک‌های مدیریت تضاد و ارتباط آن با هوش هیجانی را در مدیران اداره کل تربیت بدنی خوزستان بررسی کند. محقق امیدوار است که نتایج این تحقیق مورد استفاده مدیران سازمان تربیت بدنی در سطح کشور به طور اعم، و مدیران تربیت بدنی استان خوزستان به طور اخص قرار گیرد و آنان بتوانند با توجه به اهمیت هوش هیجانی و انتخاب مناسب سبک‌های مدیریت تعارض، بر مشکلات و تضادهای موجود در سازمان تحت مدیریت خود فایق آیند.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق، از نوع توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران اداره کل تربیت بدنی استان خوزستان بود که کل جامعه به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد ($N = n = 134$).

¹. Goleman

². Baron

ابزار گردآوری داده‌ها شامل یک پرسشنامه محقق ساخته برای ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها و دو پرسشنامه استاندارد به شرح زیر است:

۱. پرسشنامه استاندارد سبک مدیریت تضاد پوتنام و ویلسون^۱: این پرسشنامه از ۳۰ گویه شامل: پنج شیوه (اجتناب، تطبیق یا سازش، همکاری، مصالحه و رقابت) در درون سه استراتژی جهت اقدام در حل تضاد می‌باشد. استراتژی عدم مقابله شامل شیوه‌های اجتناب و تطبیق یا سازش، استراتژی راه حل‌گرایی شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه، و در نهایت استراتژی کنترل که با شیوه رقابتی یکسان است. پایایی این پرسشنامه، از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برابر با ۰/۸۰ و ۰/۷۸ محاسبه شد.

۲. پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی بار-اون^۲: این پرسشنامه شامل پنج حیطه و پانزده خرده مقیاس است. پایایی این پرسشنامه نیز از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب برابر با ۰/۹۳ و ۰/۹۴ محاسبه شد.

برای تجزیه و تحلیل و توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها و پرسشنامه‌ها، روش‌های آمار توصیفی (میانگین و درصد) مورد استفاده قرار گرفت و از روش‌های آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی مستقل، تحلیل واریانس یک‌راهه و ضرایب همبستگی چندگانه با روش ورود و مرحله‌ای) برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های این تحقیق در سه بخش کلی به شرح زیر ارائه می‌شوند:

الف- مهم‌ترین ویژگی‌های دموگرافیکی آزمودنی‌ها عبارت‌اند از: ۶۵ درصد از آزمودنی‌ها مرد و ۳۵ درصد زن بودند که حدود ۷۱ درصد از آنان در دامنه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند. رؤسا و نایب رئیس هیئت‌های ورزشی با ۶۸ درصد، بیشترین آزمودنی‌ها را تشکیل می‌دادند. حدود ۷۷ درصد از آزمودنی‌ها متأهل بودند. از نظر تحصیلات، حدود ۵۴ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و تنها حدود ۵۶ درصد از آنان دانش‌آموخته رشته تربیت بدنی بودند.

ب- یافته‌های توصیفی: یافته‌های این بخش عبارت‌اند از: میانگین، انحراف معیار، حداکثر و حداقل نمره‌ای که آزمودنی‌ها از دو پرسشنامه سبک‌های مدیریت تضاد و هوش هیجانی کسب نموده‌اند (جدول شماره ۱).

جدول ۱. یافته‌های توصیفی نمرات آزمودنی‌ها حاصل از پرسشنامه‌های سبک‌های

¹ . Putnam & Wilson

² . Bar-on

مدیریت تضاد و هوش هیجانی

تعداد	میانگین	شاخص‌های آماری
		متغیر
۱۱۰	۴۳/۷±۹/۲	استراتژی عدم مقابله (مدیریت تضاد)
۱۱۰	۴۹/۸۴±۶/۸	استراتژی راه حل‌گرایی (مدیریت تضاد)
۱۱۰	۲۶/۱±۶/۹	استراتژی کنترل (مدیریت تضاد)
۱۱۰	۱۱۳/۸±۱۶/۵	مهارت‌های درون فردی (هوش هیجانی)
۱۱۰	۷۹/۱±۸/۹	مهارت‌های بین فردی (هوش هیجانی)
۱۱۰	۶۷/۲±۹/۱	مهارت‌های سازگاری (هوش هیجانی)
۱۱۰	۴۱/۳±۷/۷	مهارت‌های کنترل استرس (هوش هیجانی)
۱۱۰	۴۹/۹±۶/۹	مهارت‌های خلق عمومی (هوش هیجانی)

همان‌گونه که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، از نظر سبک‌های مختلف مدیریت تضاد، استراتژی راه حل‌گرایی با میانگین ۴۹/۴ و استراتژی کنترل استرس با میانگین ۲۶/۱ به ترتیب بیشترین و کمترین نمره را کسب کرده‌اند. همچنین، در مورد ابعاد مختلف هوش هیجانی، مهارت‌های درون فردی با میانگین ۱۱۳/۸ و مهارت‌های کنترل استرس با میانگین ۴۱/۳ به ترتیب بیشترین و کمترین نمره را به خود اختصاص داده‌اند.

ج- یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه‌ها:

همان‌گونه که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، بین استراتژی راه حل‌گرایی با هوش هیجانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($p = ۰/۰۱۵, r = ۰/۲۴$)، به عبارت دیگر، با افزایش میزان هوش هیجانی، مدیران بیشتر از استراتژی راه حل‌گرایی استفاده می‌کنند. در حالی که بین استراتژی عدم مقابله و استراتژی کنترل استرس با هوش هیجانی ($p = ۰/۰۱۱, r = -۰/۲۵$ و $p = -۰/۰۰۶, r = -۰/۲۷$) همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد، بدین ترتیب که با افزایش میزان هوش هیجانی، مدیران کمتر از استراتژی عدم مقابله و استراتژی کنترل استرس استفاده می‌کنند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی ساده بین استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران

تعداد نمونه (n)	سطح معنی‌داری (p)	ضریب همبستگی (r)	شاخص آماری	متغیر پیش‌بین
۱۱۰	۰/۰۱۱	-۰/۲۵		استراتژی عدم مقابله
	۰/۰۱۵	۰/۲۴		استراتژی راه حل‌گرایی
	۰/۰۰۶	-۰/۲۷		استراتژی کنترل استرس

* ($P < ۰/۰۵$) سطح معنی‌داری

همان گونه که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، بین استراتژی‌های عدم مقابله، کنترل استرس و همچنین هوش هیجانی مدیران با سن، سابقه کار، سابقه مدیریت و سابقه ورزشی همبستگی معنی‌دار وجود ندارد. اما بین استراتژی راه حل‌گرایی با سابقه کار همبستگی مثبت و معنی‌داری ($r = 0/20$, $p = 0/035$) مشاهده می‌شود؛ یعنی با افزایش سابقه کار، مدیران بیشتر از استراتژی راه حل‌گرایی استفاده می‌کنند.

جدول ۳. ضرایب همبستگی ساده بین ویژگی‌های فردی با استراتژی‌های

مدیریت تضاد و هوش هیجانی مدیران

متغیر	سن	سابقه کار	سابقه مدیریت	سابقه ورزشی
استراتژی عدم مقابله	$r = 0/01$ $p = 0/996$	$r = -0/11$ $p = 0/261$	$r = -0/07$ $p = 0/479$	$r = -0/15$ $p = 0/123$
استراتژی راه حل‌گرایی	$r = -0/13$ $p = 0/183$	$r = 0/20$ $p = 0/035$	$r = -0/07$ $p = 0/463$	$r = -0/13$ $p = 0/164$
استراتژی کنترل	$r = -0/03$ $p = 0/775$	$r = 0/03$ $p = 0/769$	$r = -0/04$ $p = 0/720$	$r = -0/09$ $p = 0/350$
هوش هیجانی	$r = -0/10$ $p = 0/309$	$r = -0/01$ $p = 0/921$	$r = 0/08$ $p = 0/365$	$r = -0/09$ $p = 0/317$

* ($P < 0/05$) سطح معنی‌داری

محاسبه شده و سطوح معنی‌داری، بین مدیران زن و مرد از نظر آهمان گونه که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، با توجه به میزان انتخاب انواع استراتژی‌های مدیریت تضاد و چگونگی استفاده از هوش هیجانی، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج آزمون t گروه‌های مستقل برای مقایسه میانگین استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد

و هوش هیجانی در مدیران زن و مرد

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	درجه آزادی	t	سطح معنی‌داری • (p)
استراتژی عدم مقابله	مدیران مرد	۶۹	۴۴/۴۵±۹/۹	۱۰۲	۱/۰۴	۰/۰۰۳
	مدیران زن	۳۵	۴۲/۴۶±۷/۶			
استراتژی راه حل‌گرایی	مدیران مرد	۶۹	۴۹/۰۳±۶/۸	۱۰۲	۰/۹۲۸	۰/۳۵۶
	مدیران زن	۳۵	۵۰/۳۴±۶/۷			
استراتژی کنترل	مدیران مرد	۶۹	۲۵/۹۱±۶/۹	۱۰۲	۰/۳۷۵	۰/۷۰۸
	مدیران زن	۳۵	۲۶/۴۶±۷			
هوش هیجانی	مدیران مرد	۶۹	۳۵۰/۳۳±۵۰	۱۰۲	۰/۳۷۶	۰/۷۰۸
	مدیران زن	۳۵	۳۵۲/۶۶±۲۸			

* ($P < 0/05$) سطح معنی‌داری

همان گونه که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، در مورد استفاده از استراتژی‌های عدم مقابله و راه حل‌گرایی، همچنین میزان هوش هیجانی در مدیران با سطوح تحصیلات مختلف با توجه به t مشاهده شده و سطوح معنی‌داری، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. اما در مورد استفاده از استراتژی کنترل بین مدیران تفاوت معنی‌داری مشاهده می‌شود ($t = 5/42, p = /0.02$). برای یافتن تفاوت از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد. همان گونه که نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، با توجه به میانگین‌ها، از نظر استفاده از استراتژی کنترل بین مدیران با تحصیلات مختلف تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، مدیران با تحصیلات دیپلم نسبت به مدیران با تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس، کمتر از استراتژی کنترل استفاده می‌کنند. اما بقیه موارد تفاوت معنی‌دار را نشان نمی‌دهد.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه برای مقایسه میانگین استراتژی‌های مدیریت تضاد و هوش هیجانی مدیران با سطح تحصیلات مختلف

متغیرها	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	T	سطح معنی‌داری (p)
استراتژی عدم مقابله	بین گروهی	۲۳۵/۴	۳	۷۸/۴۸	۰/۹۷۸	۰/۴۳۴
	درون گروهی	۸۵۲۲/۴	۱۰۶	۸۰/۴۰		
استراتژی راه‌حل‌گرایی	بین گروهی	۲۶۶/۲	۳	۸۸/۷۵	۲/۰۸	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۵۲۳/۶	۱۰۶	۴۲/۶۸		
استراتژی کنترل	بین گروهی	۶۶۳/۲	۳	۲۲۱/۰۹	۵/۴۲	۰/۰۰۲
	درون گروهی	۴۳۲۵/۷	۱۰۶	۴۰/۸۱		
هوش هیجانی	بین گروهی	۳۷۸۸/۶	۳	۱۲۶۲/۸۸	۰/۶۴۹	۰/۵۸۵
	درون گروهی	۲۰۶۳۱۰/۸	۱۰۶	۱۹۴۶/۳۲		

* ($P < /0.05$) سطح معنی‌داری

جدول ۶. نتایج آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه میانگین نمرات مدیران با سطح تحصیلات مختلف

گروه‌ها	میانگین	۱	۲	۳	۴
۱ دیپلم	۲۲/۱۸	—	—	*	*
۲ فوق دیپلم	۲۴/۰۷	—	—	—	—
۳ لیسانس	۲۷/۴۱	*	—	—	—
۴ فوق لیسانس	۳۰/۰۰	*	—	—	—

همان گونه که در قسمت (الف) جدول شماره ۷ ملاحظه می شود، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش ورود مکرر، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی مؤلفه های مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران ($MR = 0/45$ و $RS = 0/20$) می باشد که در سطح $p = 0/001$ معنی دار است؛ بنابراین، استراتژی های مختلف مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران رابطه دارد. همچنین با توجه به قسمت (ب) روش مرحله ای استراتژی راه حل گرایی و عدم مقابله به ترتیب می توانند برای هوش هیجانی مدیران پیش بینی کننده باشند، در حالی که استراتژی کنترل نمی تواند دارای چنین نقشی باشد.

جدول ۷. ضرایب همبستگی چندگانه مؤلفه های مدیریت تضاد با هوش هیجانی مدیران

الف: روش ورود مکرر، ب: روش مرحله ای

← \bar{Y}	شاخص های آماری			همبستگی چندگانه MR	ضریب تعیین RS	نسبت F احتمال P	ضرایب رگرسیون (β)		
	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین	↓				۱	۲	۳
هوش هیجانی	۱- استراتژی عدم مقابله	۰/۲۴	۰/۰۶	F=۶/۳۸ P=۰/۰۱۳	β= -۰/۳۴ F= -۲/۵۲ P=۰/۰۱۳				
	۲- استراتژی راه حل گرایی	۰/۴۲	۰/۱۸	F=۱۱/۱۷ P=۰/۰۰۱	β= -۰/۳۷ F= -۳/۸۸ P=۰/۰۰۱				
	۳- استراتژی کنترل	۰/۴۵	۰/۲۰	F=۸/۶۴ P=۰/۰۰۱	β= -۰/۳۰ F= -۲/۹۴ P=۰/۰۰۴	β= -۰/۱۷ F= -۱/۷۶ P=۰/۰۸۰			
← J	شاخص های آماری			همبستگی چندگانه MR	ضریب تعیین RS	نسبت F احتمال P	ضرایب رگرسیون (β)		
متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین	↓	۱				۲	۳	
هوش هیجانی	۱- استراتژی کنترل	۰/۲۶	۰/۰۷	F=۷/۸۸ P=۰/۰۰۶	β= -۰/۲۶ F= -۲/۸۰ P=۰/۰۰۶				
	۲- استراتژی راه حل گرایی	۰/۳۷	۰/۱۳	F=۸/۰۲ P=۰/۰۰۱	β= -۰/۲۵ F= -۲/۷۶ P=۰/۰۰۷				
	۳- استراتژی عدم مقابله	۰/۴۵	۰/۲۰	F=۸/۶۴ P=۰/۰۰۱	β= -۰/۳۰ F= -۲/۹۴ P=۰/۰۰۴	β= -۰/۳۵ F= -۳/۷۴ P=۰/۰۰۱			

* ($P < 0/05$) سطح معنی داری

بحث و نتیجه‌گیری

به دلیل ماهیت تربیت بدنی و ورزش، محیط سازمان‌های ورزشی همواره زمینه‌ مساعدی را برای بسیاری از تضادها و تعارضات فراهم می‌سازد و به تبع آن مدیران و دست‌اندرکاران تربیت‌بدنی و امور ورزش کشور با مشکلات فراوانی مواجه هستند. مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان داد استفاده مناسب از راهبردهای مدیریت تعارض و بهره‌مندی از هوش هیجانی می‌تواند در ایجاد محیطی آرام، توأم با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی مؤثر واقع شود. در پژوهش حاضر نیز سبک مدیریت تضاد و ارتباط آن با هوش هیجانی در مدیران ورزشی اداره کل تربیت بدنی استان خوزستان بررسی شده‌است و در این قسمت، به بحث و تحلیل یافته‌ها و مقایسه آنها با سایر یافته‌های ادبیات تحقیق پرداخته می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد، بین استراتژی عدم مقابله و استراتژی کنترل با هوش هیجانی همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان هوش هیجانی مدیران، استفاده از شیوه‌های رقابتی و تقابلی برای مدیریت بر تضادهای سازمانی کاهش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های سرین‌واسان و همکاران (۲۰۰۷)، زایتون (۲۰۰۶)، گل‌من (۱۹۹۵)، بارون (۱۹۸۰) مطابقت دارد، زیرا آنان نیز به ارتباط بین سبک مدیریت تضاد و هوش هیجانی اشاره کرده‌اند و معتقدند با افزایش میزان هوش هیجانی، استفاده از استراتژی عدم مقابله و کنترل در آنان کاهش می‌یابد. در توجیه این یافته باید گفت در عرصه رقابت، مدیرانی گوی سبقت را از سایر رقبا می‌ربایند که بتوانند به‌طور اثر بخش با منابع انسانی داخلی و محیط بیرونی سازمان ارتباط برقرار کنند و در این زمینه هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند در ارتباط با دیگران بسیار تأثیر گذار باشد. به عبارت بهتر، هر چه مدیران از هوش هیجانی بالاتری برخوردار باشند، تضاد به وجود آمده را با استراتژی مناسب‌تری مدیریت خواهند کرد و از شیوه‌های ناکارآمد که نتیجه‌ای جز اتلاف انرژی و منابع ندارد، اجتناب می‌ورزند. به علاوه، به‌کارگیری استراتژی نامناسب مدیریت تضاد به دلیل پایین بودن میزان هوش هیجانی، نه تنها باعث از بین رفتن جو روانی مثبت در محیط‌های کاری می‌گردد، بلکه افت روحیه و انگیزش کارکنان و در نهایت کاهش راندمان و کارایی سازمان را به دنبال خواهد داشت. افزایش کارکنان متخصص در سازمان‌ها باعث می‌شود که مدیران با آموزش و کاربرد مفاهیم هوش هیجانی، فضای مناسبی را برای اداره سازمان‌ها فراهم کنند، همچنین، مدیران و مسئولان در صورت عدم استفاده صحیح از مهارت‌های ارتباطی انتخاب سبک‌های مناسب مدیریت تضاد در زمان بحران، برای انجام کار با موانع گسترده‌ای مواجه می‌شوند. این یافته، با یافته‌های فهیم‌دوین و همکاران (۱۳۸۶) همخوانی ندارد. به نظر می‌رسد علت عدم همخوانی

نتایج، به دلیل تفاوت‌های موجود در جامعه آماری (مدیران آموزشی) و ابزار متفاوت گردآوری داده‌ها (پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ و راهبردهای مدیریت تضاد رابینز) باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد بین استراتژی راه حل‌گرایی و هوش هیجانی مدیران، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق شینگ و همکاران (۲۰۰۶)، فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۶)، افضل الرحیم و همکاران (۲۰۰۲) همخوانی دارد، زیرا آنان نیز دریافتند با افزایش میزان هوش هیجانی، مدیران بیشتر از استراتژی راه حل‌گرایی استفاده می‌کنند. در ادبیات تحقیق هم اشاره شد که فراوانی اختلاف نظر و تضاد در سازمان‌ها باعث شده است که میزان قابل توجه‌ای از وقت مدیران صرف حل و فصل مشکلات شود. ایزدی (۱۳۷۹) معتقد است تعارض اگر به نحو مطلوب مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیانبار نخواهد بود، بلکه می‌تواند افکار و نظرات نوین را مطرح کند و در نهایت موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. به عبارت دیگر، مدیران با هوش هیجانی بالا، با درک صحیح از شرایط و مخاطبان، از شیوه‌های منطقی و کم هزینه‌ای برای حل تضادها و کاهش عوارض منفی آن بهره می‌گیرند (۱۹).

بر اساس یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران در استفاده از استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد و هوش هیجانی تفاوت معنی‌داری را نشان نداد و تنها استراتژی راه حل‌گرایی با سابقه کار مدیران دارای رابطه مثبت و معنی‌داری بود. این نتایج با یافته‌های زایتون (۲۰۰۶)، سرین واسان و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. به عبارت دیگر با توجه به اینکه افزایش سابقه کار مدیران با افزایش استفاده از استراتژی راه حل‌گرایی همراه است، بنابراین از به کار گماردن مدیران کم تجربه در پست‌های مدیریتی حساس به ویژه در محیط‌های ورزشی باید اجتناب شود. اما نتایج این تحقیق با یافته‌های اوونز (۲۰۰۵) همخوانی ندارد که این امر احتمالاً می‌تواند به دلیل وجود تفاوت‌های اجتماعی فرهنگی در جامعه مورد نظر باشد.

بر اساس نتایج پژوهش، بین مدیران زن و مرد از لحاظ استفاده از استراتژی عدم مقابله، استراتژی راه حل‌گرایی، استراتژی کنترل و هوش هیجانی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. این نتایج با یافته‌های جنویوا (۲۰۰۲)، زایتون (۲۰۰۶)، سرین واسان و همکاران (۲۰۰۷) دارای همخوانی است ولی با یافته‌های ستین (۲۰۰۴) همخوانی ندارد، به نظر می‌رسد احتمالاً دلایل فرهنگی و جامعه آماری عامل این تفاوت باشند. به علاوه، بین مدیران با سطح تحصیلات مختلف در استفاده از استراتژی عدم مقابله، راه حل‌گرایی و هوش هیجانی تفاوت معنی‌دار مشاهده نشد و تنها در مورد استفاده از استراتژی کنترل تفاوت وجود داشت. این یافته‌ها با نتایج فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۶)، جنویوا و همکاران (۲۰۰۲)، زایتون (۲۰۰۶) مطابقت دارد، اما با یافته‌های دیلاور (۲۰۰۵)، فین مینگ (۲۰۰۳) همخوانی ندارد، به نظر

می‌رسد این عدم همخوانی به دلیل تفاوت در جامعه آماری باشد (۲۰، ۲۱). نتایج ضریب همبستگی چندگانه مؤلفه‌های مدیریت تضاد (استراتژی عدم مقابله، استراتژی راه حل‌گرایی و استراتژی کنترل) با هوش هیجانی مدیران نشان داد که استراتژی راه حل‌گرایی و استراتژی عدم مقابله، به ترتیب می‌توانند برای هوش هیجانی مدیران پیش‌بینی‌کننده باشند، اما متغیر استراتژی کنترل نمی‌تواند نقشی در این پیش‌بینی داشته باشد، مبانی نظری تحقیق هم تلویحاً این موضوع را تأیید می‌کند.

در پایان با توجه به یافته‌های این پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین هوش هیجانی با استراتژی‌های مختلف مدیریت تضاد، لزوم توجه بیشتر به عامل هوش هیجانی از سوی مسئولان سازمان‌های ورزشی کشور بسیار مهم به نظر می‌رسد و در انتخاب شایسته‌سالاری مدیران نیز می‌بایست هوش هیجانی به عنوان معیاری مناسب در کنار سایر معیارها مد نظر قرار گیرد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه، جهت آشنایی مدیران ورزشی با سبک‌های مختلف مدیریت تضاد و ابعاد مختلف هوش هیجانی بسیار حایز اهمیت است.

منابع:

۱. کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۷۹). «مدیریت ورزشی راهنمای مدیران و معلمان ورزش تهران». مؤلف: لاری ام، لیس. انتشارات دانش افروز.
۲. نجفی زند، جعفر. (۱۳۸۵). «هوش هیجانی در زندگی روزمره - کندوکاو علمی». مؤلف: جوزف کیاروچی. انتشارات سخن ۵.
۳. پارسا، نسرين (۱۳۸۶). «هوش هیجانی». مؤلف: دانیل گلمن. انتشارات رشد.
۴. آقاییار، سیروس (۱۳۸۶). «هوش هیجانی». چاپ اول، تهران: انتشارات سپاهان تهران.
۵. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۶۹). «ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل». نشریه مدیریت دولتی، شماره ۸.
6. Srinivassan, T. (2007). A study on the relationship of emotional intelligence and conflict management styles among management students. [www. Ssrn.com](http://www.Ssrn.com).
7. Hendel, R. (2007). Nursing administrative aspects of behavioral health. www.naqiopurnal.com.
8. Sheng, Ch. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in china. [www. inderscience.com](http://www.inderscience.com).
9. Zaiton, M. (2006). The effects of emotional intelligence on conflict management style. www.uumirepository.com

10. Dilaver, K. (2005). conflict management in public university hospitals. Health care manager, vol 24 ,issue 1.
11. Cetin, O. (2004). conflict management style of university academics and high school teacher. Journal of American academy of business Cambridge, vol 5, issue 1/5.
12. Owens, L. (2005). Sex and age differences in victimization and conflict resolution among adolescents in a south Australian school. Aggressive behavior Journal, vol,31 issue 1.
13. Fen Ming, L. (2003). Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at selected college in southern Taiwan. Www.eiconsortium.org
14. Genevieve, D. (2002). Conflict management styles of the deans in assumption university. Thailand and the University of Santo Tomas, Philippines: a comparative study. www.ssrn.com
15. Afzalur, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. International journal organizational analysis, pp: 319-323.
۱۶. امیرتاش و همکاران (۱۳۸۶). «رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تضاد بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و ارائه الگو». نشریه حرکت، شماره ۱۴.
۱۷. سخایی قلعه رودی، ابوطالب (۱۳۷۸). «بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران دبیرستان‌ها». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
۱۸. رضوی و همکاران (۱۳۸۴). «بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران». پژوهشنامه علوم ورزشی. شماره ۵.
۱۹. ایزدی یزدان آبادی، ابراهیم (۱۳۷۹). «مدیریت تعارض». انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۲۰. ابراهیمی، بهمن (۱۳۸۵). «هوش هیجانی در کار». مؤلف: دانیل گلמן. انتشارات بهین.
۲۱. کرمی، ابوالفضل (۱۳۸۲). «هوش هیجانی». مؤلف: بار- آن. انتشارات مرکز نشر روان‌سنجی.