

دوره ۷، شماره ۲

تابستان ۱۳۹۰

صص ۳۳-۵۲

تاریخ پذیرش: ۹۰/۳/۲۴

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء

تاریخ دریافت: ۸۹/۵/۲۰

تاریخ بررسی: ۸۹/۹/۲

## رابطه بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض مدیران در مدارس راهنمایی و متوسط

### استان های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی

رسول کردنوقایی\*

مریم اشکان\*\*

مهری میرزایی نافع\*\*\*

#### چکیده

این پژوهش رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض آنها را بررسی کرده است. هوش هیجانی بیان کننده توانایی فرد در شناسایی، ارزیابی و بیان عواطف و هیجانات است به گونه‌ای که عملکرد، بهبود روابط و تسهیل فرایند تفکر را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر، وجود تعارض در هر سازمانی امری اجتناب ناپذیر است. از این رو شیوه‌ای که مدیران در رویارویی با تعارض بکار می‌برند، سبک آنها را نشان می‌دهد. مدیران با پنج سبک رقابت، همکاری، ایشار، اجتناب و مصالحه با تعارض برخورد می‌کنند. ۶۰۰ نفر از میان مدیران دوره‌های تحصیلی راهنمایی، متوسطه و پیش دانشگاهی استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی، با استفاده از روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شد. از این تعداد ۵۸۹ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. برای تعیین سبک مدیریت تعارض از آزمون سبک مدیریت تعارض رایبیز و برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ استفاده شد. داده‌ها با استفاده از روش همبستگی و آزمون t تجزیه و تحلیل شد. نتایج

nogha5@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه بوعلی سینا

\*\* کارشناس ارشد سنجش و اندازه‌گیری

\*\*\* کارشناس ارشد فلسفه تعلیم و تربیت



نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک همکاری و سبک اجتناب همبستگی مثبت و بین هوش هیجانی و سبک ایشار و سبک رقابت همبستگی منفی وجود دارد، اما بین هوش هیجانی و سبک مصالحه همبستگی معناداری مشاهده نشد. از طرف دیگر، بین هوش هیجانی مدیران در مقاطع راهنمایی و دبیرستان تفاوت معناداری دیده نشد و بین سبک مدیریت تعارض مدیران در مقطع راهنمایی و دبیرستان فقط در میزان استفاده از سبک مصالحه تفاوت معنادار وجود داشت. مدیران دبیرستان بیشتر از مدیران راهنمایی از سبک مصالحه استفاده می‌کردند.

#### کلید واژه ها

هوش هیجانی، سبک‌های مدیریت تعارض، مدیران مدارس، دوره تحصیلی راهنمایی و متوسطه

### مقدمه و بیان مسأله

آیا تنها از آنهایی که شما را تحسین کردند و با شما مهربان بودند و در کنار شما ایستادند عبرت می‌گیرید؟ آیا از آنهایی که در برابر شما ایستاده و سد راه یا مانع شما شده‌اند پند نگرفته اید؟  
 والت ویتمن<sup>۱</sup> ۱۸۹۲-۱۸۱۹

تعارض در تعریف یک کشمکش صریح بین حداقل دو گروه وابسته به هم است که با اهداف ناسازگار و کمبود منابع رو به رو شده اند و یا یک گروه طرف دیگر را از دستیابی به اهدافشان بازداشته است (ویلموت<sup>۲</sup> و هوکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). با این وجود، تعارض بخش طبیعی تعاملات انسانی است و در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است بطوری که تمامی سازمانها و مدیرانشان به نوعی با مسأله تعارض مواجه‌اند (داج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). پژوهشها نشان داده اند که مدیران سازمانها یک چهارم وقت خود را صرف برخورد با تعارض می‌کنند و مدیران آموزشی تقریباً نصف وقت خود را به این امر می‌پردازند (لیپیت<sup>۵</sup> و لیپیت، ۱۹۸۴؛ به نقل از قربانی، ۱۳۷۹)، و این در حالی است که مدیران معمولاً نسبت به تعارض نگرشی منفی داشته و از آن

1. Walt Whitman
2. Wilmot
3. Hocker
4. Deutsch
5. Lippit



هراسان و گریزان هستند و سعی در از بین بردن و سرکوب کردن یا نادیده انگاشتن آن دارند. دانشمندان علوم رفتاری هدف یک سیستم مدیریت موفق را از بین بردن پدیده تعارض نمی‌دانند بلکه هدف چنین سیستمی را ایجاد سطح مناسبی از تعارض دانسته و معتقدند اگر در سازمان تعارض وجود نداشته باشد بی‌علاقگی، رکود، خمودگی، و... بوجود خواهد آمد که کارایی سازمان را کاهش خواهد شد (قربانی، ۱۳۷۹). در حقیقت تعارض با وجود ویژگی‌های ناپایداری که دارد می‌تواند خاستگاه عقاید و فرصت‌های خلاق باشد و اطمینان و رابطه‌ای عمیق بوجود آورد و در عین حال وسیله‌ای برای راهیابی به ناامیدی‌های همیشگی بشر است و اگر به آن توجه نشود، موفقیت تضعیف و متوقف خواهد شد. بنابراین، بسته به اینکه تعارض چگونه مدیریت شود می‌تواند نتایج سازنده یا مخربی داشته باشد (ریزکالا<sup>۱</sup>، و همکاران، ۲۰۰۸).

مدرسه نیز بعنوان یک سازمان، درگیر تعارض است و اگر بنا باشد که زنده بودن و اثر بخشی خود را حفظ نماید وجود تعارض بطور قطع لازم است. اما این در حالی است که اکثر افراد از تعارض ترس دارند و براین باورند که تعارض بد و مخرب است و باید از آن اجتناب نمود. باید به خاطر داشت که این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم پاشیدن روابط در سازمان می‌شود بلکه مدیریت مخرب و غیر اثر بخش تعارضها است که سبب نتایج فاجعه آمیز و تأسف آور می‌شود. تعارض یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر رابطه‌ای است و اگر مدیریت تعارض به شکل سازنده صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود (گنزلز و همکاران؛ ترجمه کریمی، ۱۳۷۸؛ ص ۲۳۹). با توجه به وجود تعارض در سازمان و نقش مهم مدیریت سازنده تعارض، هدف از انجام این پژوهش این است که رابطه هوش هیجانی مدیران با مدیریت تعارض را نشان دهد و هوش هیجانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های انتخاب مدیر مورد استفاده قرار گیرد.

افراد تمایل دارند برای حل تعارضهای خود به سبک خاصی عمل کنند که این سبک‌ها در طول زمان و در موقعیتهای مختلف نسبتاً ثابت است. سبک‌های مدیریت تعارض را می‌توان به ۵ دسته تقسیم کرد (ورتهایم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶): اجتناب، مصالحه، ایثار، رقابت، و همکاری. در سبک اجتناب فرد از درگیری و مجادله پرهیز می‌کند که معمولاً منجر به حل مسأله

- 
1. Rizkalla
  2. Wertheim



نمی‌شود. در سبک مصالحه طرفین به دنبال یافتن راه حل مشترکی از بخشی از منافع خود چشم پوشی می‌کنند. در سبک ایثار یکی از طرفین با برآورده ساختن کامل نیازهای طرف مقابل حتی با فدا کردن تمایلات خود تعارض را مدیریت نمی‌کند. در سبک رقابت طرفین برای رسیدن به علائق خود تلاش می‌کنند و این کار را حتی با فدا کردن خواسته‌های طرف مقابل انجام می‌دهند و در نهایت در سبک همکاری هدف طرفین یافتن راه حلی است که با در نظر گرفتن علائق افراد بطور خلاقانه برای همه طرفهای درگیر قابل پذیرش است.

بنابراین، اگر تعارض عدم تطابق و تفاهم فعالیت‌های انجام شده در نظر گرفته شود، مدیر سازمان نقش تعیین کننده‌ای در اداره تعارض و هدایت آن در جهت اثر بخشی سازمان دارد. برای اینکه بتوان تعارض را به شکل سازنده مدیریت نمود باید در کل بافت اجتماع حالت تعاون و همکاری وجود داشته باشد و هنجارها و ارزشها در جهت حمایت از مدیریت تعارض سازنده باشند، از طرف دیگر فرد باید مهارتها، نگرشها و راهبردهای مورد نیاز برای مدیریت تعارض سازنده را دارا باشد (گتزلز و همکاران؛ ترجمه کریمی، ۱۳۷۸). بر این اساس که از یک سو مدیر باید ویژگیهای تعارض، علل شکل گیری تعارض، منابع تعارض و بطور کل استراتژیهای مدیریت تعارض را بشناسد و باتکیه بر این راهبردها از بسیاری از تفاوتها، مخالفتها، کشمکشها و تعارضات در تشخیص نیروهای بالقوه، استعدادها و همچنین تنگناها و اشکالاتی که در سازمان و مدیریت وجود دارد بهره جوید و از دیگر سو مدیر باید مهارتهای لازم را برای حل سازنده تعارضات کسب نماید. یکی از مهمترین مهارتهایی که امروزه توجه بسیار زیادی به آن می‌شود هوش هیجانی است که امروزه نقش مهم آن در تعاملات انسانی در مقایسه با مفهوم هوش شناختی مورد تأکید قرار گرفته است.

گاردنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) عنوان می‌کند که تنها داشتن هوش شناختی برای موفقیت در زندگی کافی نیست. به نظر او بسیاری از افراد با بهره هوشی ۱۶۰ برای کسانی که بهره هوشی ۱۰۰ دارند کار می‌کنند زیرا یکی هوش فردی<sup>۲</sup> کمی دارد و دیگری هوش فردی بالایی دارد. گاردنر با مطرح کردن هوش بین فردی توجه بسیاری از پژوهشگران را به این مطلب جلب کرد که روابط بین فردی و درون فردی تا چه حد می‌تواند بر موفقیت افراد تأثیر بگذارد. بنابراین

- 
1. Howard Gardner
  2. Personal intelligence

می‌توان گفت که تنها این بهره هوشی (IQ<sup>۱</sup>) نیست که موجب موفقیت افراد می‌شود بلکه عوامل دیگری نیز وجود دارند که امروزه تحت عنوان بهره هیجانی (EQ<sup>۲</sup>) شناخته می‌شود. مایر<sup>۳</sup>، سالوی<sup>۴</sup>، و کاروسو<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) هوش هیجانی را به طور ساده تعامل بین هوش و هیجان تعریف کرده‌اند. اما تعریف اختصاصی تر آن "توانایی ارزیابی و بیان دقیق هیجان، توانایی ایجاد احساسات زمانی که تسهیل افکار می‌شوند، توانایی فهم هیجان‌ات و آگاهی هیجانی، و توانایی تعدیل و تنظیم هیجان‌ات برای افزایش رشد هیجانی و هوشی" است (مایر و سالوی، ۱۹۹۷ ص ۱۰). افراد دارای هوش هیجانی بالا مهارت بیشتری در درک احساسات دیگران و پاسخگویی به آنها همراه با همدلی و شفقت دارند. این افراد قادر هستند که به راحتی با دیگران دوست شوند. آنها شرکای بهتر، همکاران بهتر، و رهبران بهتری هستند. تحقیقات نشان داده است که هوش هیجانی می‌تواند تعاملات بین فردی مثبتی تولید کند (هرکنهاف<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

مطالعات از این ایده حمایت کرده‌اند که سطوح بالای هوش هیجانی با میزان سازگاری و همکاری با دیگران (شات<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) و آمادگی برای بخشش دیگران (ایمانز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ هاجسان<sup>۹</sup> و ورتهایم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) مرتبط است. اسمیت و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که هوش هیجانی با الگوهای سازنده تر حل تعارض در ارتباطات بین فردی در ارتباط است. علاوه بر این موارد نتایج پژوهش ریزکالا<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) مشخص کرد که مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌توانند به عنوان پیش بینی کننده‌ای برای سبک مدیریت تعارض افراد در موقعیتهای تعارضی عمل کنند.

- 
1. Intelligence Quotient
  2. Emotional Quoteint
  3. Mayer
  4. Salovey
  5. Caruso
  6. Herkenhoff
  7. Schutte
  8. Emmons
  9. Hodgson
  10. Wertheim
  11. Rizkalla



بطور خلاصه، پژوهشهایی که تأثیر متغیرهای شخصیتی نظیر EQ را بر سبک‌های حل تعارض مورد بررسی قرار داده اند نشان می‌دهند که کسانی که هوش هیجانی بالاتری دارند به احتمال بیشتر از سبک همکاری برای مدیریت تعارضهای بین فردی خود استفاده می‌کنند و بنابراین نتایج مثبت تری را از تعارضات خود به دست می‌آورند. مدیر یا متخصصی که از EQ بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه است با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع‌تر از دیگران به رفع تعارضات نو پا، ضعف‌های گروهی و سازمانی و خلاءهای موجود، ارتباطات پنهانی درازمدت، روابط متقابل تیره و مرموزی که ارزشمند و سودمند جلوه می‌نمایند خواهد پرداخت (کاوشال<sup>۱</sup> و وانتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

با توجه به مطالب ذکر شده این سؤال مطرح است که آیا میزان هوش هیجانی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه با طریقه برخورد آنها با تعارضهایی که در مدرسه بین دبیران با دانش‌آموزان، دبیران با یکدیگر، و یا دانش‌آموزان با یکدیگر به وجود می‌آید مرتبط است؟ به عبارت دیگر آیا میزان هوش هیجانی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه با سبک مدیریت تعارض (سبک همکاری، اجتناب ایثار، رقابت، مصالحه) آنها ارتباط دارد یا خیر؟

از آنجا که میزان هوش هیجانی (EQ) زن و مرد متفاوت است و این تفاوت در مدیریت تعارض نیز خود را نشان می‌دهد در این پژوهش تفاوت جنسیت در نظر گرفته شده است، همچنین از آنجا که سن و مقطع رشدی در مقاطع راهنمایی و متوسطه متفاوت است و مقطع راهنمایی دانش‌آموزان وارد مرحله پیش نوجوانی می‌شوند و با یکسری بحران‌ها مواجه هستند و مقطع متوسطه دانش‌آموزان دوره بحران جدی را پشت سر گذاشته اند و با مسائل دیگری مواجه است در نتیجه تمام این‌ها می‌تواند منبع تعارض هستند و باید به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرند

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین بهره عاطفی مدیران و سبک همکاری در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۲- بین بهره عاطفی مدیران و سبک اجتناب در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.



- ۳- بین بهره عاطفی مدیران و سبک ایثار در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۴- بین بهره عاطفی مدیران و سبک رقابت در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۵- بین بهره عاطفی مدیران و سبک مصالحه در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۶- بین بهره عاطفی مدیران و سابقه کار آنان رابطه وجود دارد.
- ۷- بین میزان بهره عاطفی مدیران در مقاطع راهنمایی و دبیرستان تفاوت وجود دارد.
- ۸- بین سبک مدیریت تعارض مدیران در مقاطع راهنمایی و دبیرستان تفاوت وجود دارد.

## روش

### آزمودنیها

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس دوره‌های تحصیلی راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در سال تحصیلی ۸۰-۱۳۷۹ شهرهای استان خراسان بود. تعداد کل افراد جامعه آماری ۳۱۸۷ نفر بود که ۲۰۰۲ نفر در مقطع راهنمایی و ۱۱۸۵ نفر از مقطع متوسطه و پیش‌دانشگاهی بودند.

### حجم نمونه

حداقل حجم نمونه در طرح‌های همبستگی برای یک واحد نمونه‌گیری ۳۰ نفر است (دلاور، ۱۳۷۶؛ ص ۱۲۵). با در نظر گرفتن متغیرهای جنسیت، مقطع تحصیلی و مناطق جغرافیایی خراسان، حداقل ۶۰۰ نفر می‌بایست مورد بررسی قرار گیرند.

$$30 \times 2 \times 2 \times 5 = 600$$

مناطق جغرافیایی مقطع تحصیلی جنسیت

از ۶۰۰ مدیر نمونه آماری تعداد ۵۸۹ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ گفته بودند. از این تعداد پرسشنامه کامل شده ۲۹۲ نفر مرد و ۲۹۷ نفر زن بوده‌اند و همچنین ۲۹۱ نفر در مقطع راهنمایی و ۲۹۸ نفر در مقطع دبیرستان بوده‌اند.

### روش نمونه‌گیری

همانطور که در قسمت حجم نمونه اشاره شده است، شهرهای استان خراسان ابتدا به ۵



منطقه جغرافیایی مرکز، شمال، جنوب، غرب و شرق تقسیم شد این تقسیم بندی با این فرض انجام گرفت که استان خراسان به دلیل پهناوری دارای گستره فرهنگی - اجتماعی بسیار متفاوتی است که خود می‌توانست بر نتایج این تحقیق تاثیرگذار باشد لذا مناطق جغرافیایی استان به عنوان یک متغیر تعدیل کننده وارد پژوهش شدند. و سپس تعداد ۱۲۰ نفر از هر منطقه جغرافیایی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شد، بدین ترتیب که ابتدا از منطقه مرکزی ۴ شهر و از مناطق شمال، جنوب، غرب و شرق هر کدام ۳ شهر در مجموع ۱۶ شهر به تصادف برگزیده شد، در مرحله دوم حجم نمونه هر شهر با استفاده از روش تخصیص متناسب تعیین گردید. بدین معنی که سهم هریک از شهرهای منطقه از ۱۲۰ نفر، با توجه به جمعیت جامعه آماری آن شهر محاسبه شد. پس از تعیین حجم نمونه هر شهر نیمی از آن به مدیران مدارس راهنمایی و نیمی به مدیران مدارس متوسط و پیش دانشگاهی اختصاص یافت.

## ابزارهای پژوهش

### ۱- پرسشنامه سبک مدیریت تعارض

پرسشنامه سبک مدیریت تعارض توسط استیفن پی. رابینز در سال ۱۹۹۱ تهیه شد این پرسشنامه شامل ۱۵ سوال است و به سنجش میزان استفاده مدیران از پنج سبک رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه در مدیریت تعارض می‌پردازد. پاسخها در این پرسشنامه بر روی مقیاس پنج درجه‌ای با نمرات ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ مشخص می‌شود. حداقل نمره فرد در هریک از سبک‌ها ۳ و حداکثر آن ۱۵ است. در زیر نمونه‌ای از سوالات این پرسشنامه آمده است:

- من به روی دیدگاهی که درباره موضوع دارم محکم می‌ایستم.

برای سنجش روایی پرسشنامه سبک مدیریت تعارض، از روش تعیین همبستگی آزمون با سایر آزمونهای روا که یکی از روشهای محاسبه روایی سازه است (سیف، ۱۳۷۶) استفاده شده است. بدین منظور نمرات حاصل از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض، با نمرات حاصل از پرسشنامه قلعه رودخانی، همبستگی محاسبه شده است که ضرایب آن به تفکیک سبک‌های مدیریت تعارض در جدول ۱ مشاهده می‌شود (شمسی پور، ۱۳۷۹):



جدول ۱: ضرایب همبستگی محاسبه شده بین نمرات دو پرسشنامه سبک مدیریت تعارض

مصلحه	اجتناب	ایثار	همکاری	رقابت	سبک‌های مدیریت تعارض
۰/۹۴	۰/۹	۰/۸۶	۰/۹	۰/۸	ضرایب همبستگی

برای سنجش پایایی پرسشنامه سبک مدیریت تعارض از روش ضریب آلفا استفاده شده است که ضرایب محاسبه شده در جدول ۲ مشاهده می‌شود (شمسی پور، ۱۳۷۹):

جدول ۲: ضرایب آلفای محاسبه شده برای سبک‌های مدیریت تعارض

مصلحه	اجتناب	ایثار	همکاری	رقابت	سبک‌های مدیریت تعارض
۰/۹۴	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۸	ضریب آلفا

## ۲- پرسشنامه هوش هیجانی

پرسشنامه هوش هیجانی در سال ۱۹۹۹ بوسیله شرینک تدوین و منتشر شده است. این پرسشنامه شامل ۷۰ سوال است و برای بهره عاطفی یک نمره بدست می‌دهد. نمونه‌ای از سوالات این پرسشنامه در زیر مطرح می‌شود:

– من تمام توان خود را بکار می‌برم تا از گریه کردن جلوگیری کنم.

برای محاسبه روایی پرسشنامه، با توجه به اینکه آزمون معتبر دیگری در داخل کشور در مورد هوش هیجانی یافت نشد، از روش روایی صوری استفاده شد. برای اطمینان از روایی صوری از نظر متخصصان که ۵ نفر از مدرسین دانشگاه بوده و درسهای روانشناسی شخصیت و روانشناسی رشد را تدریس می‌کردند، استفاده شد. در مجموع بین این افراد در مورد وجود روایی صوری پرسشنامه، توافق نظر وجود داشت.

برای محاسبه پایایی، پرسشنامه هوش هیجانی در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۶۰ نفر از مدیران مدارس اجرا شد با استفاده از نتایج حاصل، آلفای کرونباخ بعنوان یکی از روشهای همسانی درونی محاسبه شد. فرمول این روش در قسمت قبلی ذکر شده است. ضریب آلفا برای پرسشنامه ۰/۶۰ به دست آمد.

## روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک



مدیریت تعارض در گروه مدیران مدارس است از روش تحقیق همبستگی استفاده شده است. «تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی است که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضرایب همبستگی، کشف یا تعیین شود.» (دلاور، ۱۳۷۶، ص ۱۸۷).

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

با توجه به پیوسته بودن متغیرهای هوش هیجانی و مدیریت تعارض برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش همبستگی گشتاوری پیرسون و از آزمون  $t$  در گروه‌های مستقل استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۳: ضرایب همبستگی مشاهده شده بین نمرات هوش هیجانی و

سبک‌های مدیریت تعارض و سابقه کار

سابقه کار	مصالحه	اجتناب	ایثار	همکاری	رقابت	سبک مدیریت تعارض
۰/۰۰۱	-۰/۰۳۰	-۰/۱۴۶	۰/۱۲۸	۰/۲۲۱	-۰/۱۳۷	هوش هیجانی
۰/۴۶۵	۰/۹۷۵	۰۰۰	۰/۰۰۲	۰۰۰	۰/۰۰۱	سطح معناداری

فرضیه اول: بین هوش هیجانی مدیران و سبک همکاری در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بین هوش هیجانی و سبک همکاری در مدیریت تعارض به میزان  $+۰/۲۲۱$  همبستگی وجود دارد، که این میزان با احتمال ۹۹ درصد اطمینان معنادار است. بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که هر چه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد سبک همکاری در مدیریت تعارض بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فرضیه دوم: بین هوش هیجانی مدیران و سبک اجتناب در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

با توجه به اطلاعات جدول ۳ بین هوش هیجانی و سبک اجتناب در مدیریت تعارض به

میزان  $+0/128$  همبستگی وجود دارد. که با احتمال ۹۹ درصد اطمینان معنادار است. بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود. بدین معنا که هر اندازه بهره عاطفی بیشتر باشد، میزان استفاده از سبک اجتناب افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم: بین هوش هیجانی مدیران و سبک ایثار در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهند که بین هوش هیجانی و سبک ایثار در مدیریت تعارض به میزان  $-0/146$  همبستگی وجود دارد که با احتمال ۹۹ درصد اطمینان معنادار است. بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود و می‌توان گفت که هرچه بهره عاطفی مدیران افزایش یابد از سبک ایثار در مدیریت تعارض کمتر استفاده می‌شود.

دلیل پایین بودن ضریب همبستگی این است که اولاً "حجم نمونه‌ها بالا بوده است ثانیاً" هوش هیجانی با متغیرهای دیگری نیز در ارتباط است بنابراین مجموع متغیرهاست که در مدیریت تعارض تأثیر گذار هستند. در نتیجه ضریب محاسبه شده از لحاظ آماری معنا دار و قابل اعتناست.

فرضیه چهارم: بین هوش هیجانی مدیران و سبک رقابت در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بین هوش هیجانی و سبک اجبار در مدیریت تعارض به میزان  $-0/137$  همبستگی وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۹ درصد فرضیه صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که هر اندازه بهره عاطفی مدیران افزایش یابد. میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض کاهش می‌یابد.

فرضیه پنجم: بین هوش هیجانی مدیران و سبک مصالحه در مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

داده‌های بدست آمده از جدول ۳ همبستگی معناداری بین هوش هیجانی مدیران و سبک مصالحه نشان نداده‌اند ( $-0/03$ ) بنابراین فرضیه صفر با احتمال ۹۵٪ پذیرفته می‌شود. یعنی بین میزان بهره عاطفی مدیران و استفاده از سبک مصالحه در مدیریت تعارض ارتباطی وجود ندارد.

فرضیه ششم: بین هوش هیجانی مدیران و سابقه کار آنان رابطه وجود دارد.



اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد که بین سابقه کار و هوش هیجانی مدیران همبستگی معناداری وجود ندارد (۰/۰۰۱) بنابراین فرضیه صفر با احتمال ۰/۹۵ پذیرفته می‌شود. بدین معنی که بین میزان بهره عاطفی مدیران و سابقه کار آنان ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۴: نتایج آزمون t در گروه‌های مستقل برای نمرات بهره عاطفی در مقاطع راهنمایی و متوسطه

گروهها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش t	سطح معناداری
راهنمایی	۲۹۱	۱۴۱/۲۶	۱۶/۷۵	-۰/۱۹۹	۰/۸۴۳
متوسطه	۲۹۸	۱۴۱/۵۵	۱۷/۸۳		

فرضیه هفتم: بین میزان هوش هیجانی مدیران در مقاطع راهنمایی و متوسطه تفاوت وجود دارد.

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقدار t مشاهده شده (۰/۱۹۹-) در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. لذا می‌توان گفت که بین میزان هوش هیجانی مدیران در مقاطع راهنمایی و متوسطه تفاوتی وجود ندارد.

فرضیه هشتم: بین سبک مدیریت تعارض مدیران در مقاطع راهنمایی و متوسطه تفاوت وجود دارد.

با توجه به یافته‌های جدول ۵ فقط t مشاهده شده در سبک مصالحه (۳/۰۴-) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که میزان استفاده از سبک مصالحه در مدیریت تعارض بین مدیران مقطع متوسطه و راهنمایی متفاوت است.

جدول ۵: نتایج آزمون t در گروههای مستقل برای سبکهای مدیریت تعارض در مقاطع راهنمایی و

متوسطه

سطح معناداری	ارزش t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	گروهها	
۰/۱۶	-۱/۴۲	۲/۲۰	۱۰/۷۰	۲۹۱	راهنمایی	سبک اجبار
		۲/۰۴	۱۰/۹۵	۲۹۸	متوسطه	
۰/۶۱	۰/۵۱	۱/۹۵	۱۲/۲۹	۲۹۱	راهنمایی	سبک همکاری
		۲/۲۱	۱۲/۲۰	۲۹۸	متوسطه	
۰/۴۵	-۰/۷۵	۲/۰۳	۱۱/۴۳	۲۹۱	راهنمایی	سبک انثار
		۱/۷۶	۱۱/۵۵	۲۹۸	متوسطه	
۰/۳۵	-۰/۹۴	۲/۴۸	۹/۹۲	۲۹۱	راهنمایی	سبک اجتناب
		۲/۴۹	۱۰/۱۶	۲۹۸	متوسطه	
۰/۰۰۲	-۳/۰۴	۱/۹۹	۱۰/۱۱	۲۹۱	راهنمایی	سبک مصالحه
		۱/۸۱	۱۰/۵۹	۲۹۸	متوسطه	

## بحث

پنج فرضیه اول به دنبال رابطه میان هوش هیجانی و سبکهای مدیریت تعارض بود. فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه میان هوش هیجانی و سبک همکاری در مدیریت تعارض تأیید شد. بدین معنا که مدیران با هوش هیجانی بالا برای حل تعارضات در مدرسه خود بیشتر از سبک همکاری استفاده می کنند. پژوهشها سبک همکاری را سبک مطلوب در مدیریت تعارض معرفی کرده اند چرا که با استفاده از این سبک رسیدن به اهداف بیشتر تحقق می یابد. همچنین مدیران لایق که شایستگی فردی، تمایل به پیشرفت و قابلیت بیشتری دارند، این سبک را بیشتر مورد استفاده قرار می دهند (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸؛ شات و همکاران، ۲۰۰۱؛ وایدر و هاتفیلد، ۱۹۹۶).

مدیرانی که از سبک همکاری استفاده می کنند، سعی می کنند که علائق، نگرانیها و عواطف خود را در نظر گرفته و با برخورد آگاهانه با تعارض درصدد یکپارچه کردن نظرات برآیند. به گونه ای که طرفین درگیر تعارض به خواسته هایشان برسند. (بزاز جزایری، ۱۳۷۷). این تنها



سبک در مدیریت تعارض است که موجب می‌شود هر دو طرف درگیر تعارض احساس کنند که برنده شده‌اند. (وتن و کمرون، ترجمه الوانی، دانایی فرد، ۱۳۸۰). در این روش مدیر با همکاری و مشارکت و همفکری کارکنان به بررسی راه‌حل‌های موجود برای مواجه شدن با تعارض می‌پردازد و سپس سعی می‌کند تا بهترین راه‌حل را انتخاب کند (بزاز جزایری، ۱۳۷۷). در اینجا هدف یافتن راه‌حلی برای تعارض است که برای تمام افراد رضایتبخش باشد.

**فرضیه دوم نیز تأیید شد.** به عبارت دیگر بین هوش هیجانی و سبک اجتناب در مدیریت تعارض نیز همبستگی مثبت وجود دارد. بدین معنا که با افزایش هوش هیجانی استفاده از این سبک نیز افزایش می‌یابد. البته با توجه به ویژگی‌های این سبک مدیریت تعارض، نتیجه بدست آمده دور از انتظار است و با پژوهش‌های انجام شده در این رابطه مغایرت دارد (ورتهایم و همکاران، ۲۰۰۶). در این سبک مدیر از لحاظ عاطفی، آمادگی کمی برای مقابله با فشار ناشی از تعارضات دارد، به عبارت دیگر توانایی تحمل نتایج یک تعارض شدید را ندارد و سعی در نادیده گرفتن تعارض دارد و حالتی بی تفاوت پیش می‌گیرد. در نتیجه، انباشته شدن تعارضات و اختلافات موجب تخریب همکاری و همسازی افراد می‌شود و نهایتاً باعث کاهش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد (وتن و کمرون، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰). مدیری که بهره عاطفی بالایی دارد، نسبت به احساسات و عواطف کارکنان خود بی تفاوت نیست و با در نظر گرفتن عواطف خود و دیگران به حل تعارض می‌پردازد (هاجسان و ورتهایم، ۲۰۰۷). با توجه به معنادار بودن همبستگی مثبت بین هوش هیجانی و سبک اجتناب، بعنوان یک استدلال می‌توان دلیل این همبستگی را سوالاتی که سبک اجتناب را اندازه می‌گیرند دانست. چرا که سوالات به گونه‌ای مطرح شده‌اند که توجه مدیر با هوش هیجانی بالا را به خود جلب می‌کنند. مدیری که هوش هیجانی بالایی دارد، مسئولیت تصمیم‌هایش را خود به عهده می‌گیرد و دیگران را مقصر نمی‌داند. از طرف دیگر او خود را در کانون بحث قرار نمی‌دهد بلکه در کنار دیگران با مشارکت و همفکری آنان به حل تعارض می‌پردازد، و این در سوال ششم منعکس شده است. از سوال دهم، ممکن است مدیر اینگونه برداشت کند که منظور از بحث رودر رو، مشاجره است. چرا که در فرهنگ ما بحث و مشاجره و دعوا بیشتر مترادف بکار می‌روند. آنچه مسلم است نتیجه این بحث و مشاجره، آسیب بر پیکره عاطفی طرفین درگیر مشاجره است. از آنجا که یکی از ویژگی‌های افرادی که هوش هیجانی بالا دارند در نظر گرفتن و محترم شمردن

عواطف و احساسات دیگران است (کاوشال و وانتز، ۲۰۰۶) بی دلیل نیست که مدیرانی که هوش هیجانی بالا دارند از اینگونه بحثها که سبب صدمه زدن به دیگران است اجتناب کنند.

**فرضیه سوم که رابطه بین هوش هیجانی و سبک ایثار در مدیریت تعارض را نشان می‌دهد نیز تأیید شد.** همبستگی بین این دو متغیر منفی است. چرا که مدیر با هوش هیجانی بالا علاوه بر در نظر گرفتن عواطف و نیازهای دیگران، احساسات و عواطف خود را نیز در مورد مسأله در نظر می‌گیرد. بنابراین هیچگاه به دنبال قربانی کردن خود و یا دیگران برای حل تعارض نیست. در سبک ایثار برای حفظ روابط، نگرانیها و خواسته‌های یک طرف مورد توجه قرار می‌گیرد در حالی که نگرانیها و خواسته‌های طرف مقابل نادیده گرفته می‌شود (الوانی، ۱۳۷۳). اما مدیری که از هوش هیجانی بالایی برخوردار است، خواسته‌ها و عواطف خود و دیگران را در نظر می‌گیرد و هیچ‌کس را فدای دیگری نمی‌کند (ریزکالا و همکاران، ۲۰۰۸).

**فرضیه چهارم مبنی بر وجود رابطه بین هوش هیجانی و سبک اجبار نیز تأیید شد.** این سبک نیز همبستگی منفی با هوش هیجانی دارد. یعنی اینکه مدیران با هوش هیجانی بالا کمتر از سبک اجبار استفاده می‌کنند. مدیری که برای حل تعارضات از سبک اجبار استفاده می‌کند، افراد را تحت فشار قرار می‌دهد و خواسته‌ها، دیدگاهها و نظرات خود را به آنها تحمیل می‌کند. اما این فشارهای عاطفی نهایتاً منجر به خشم و دشمنی خواهد شد و شکست سازمان را در دستیابی به اهداف خود در پی خواهد داشت. روابط اجتماعی مطلوب و احساس همدردی با دیگران از جمله ویژگیهای افراد دارای هوش هیجانی بالاست (هرکنهاف، ۲۰۰۴) که مانع از آن می‌شود که مدیر از سبک اجبار در مدیریت تعارض استفاده نماید.

همانگونه که در بخش نتایج آمده است، **فرضیه پنجم تأیید نشد.** به عبارت دیگر هیچ رابطه‌ای بین هوش هیجانی و سبک مصالحه در مدیریت تعارض وجود ندارد. مدیران با هوش هیجانی بالا، با خودشان، دیگران و دنیای اجتماعی راحت هستند (بارون، ۱۹۹۰، به نقل گلמן، ۱۹۹۵؛ ترجمه بلوچ، ۱۳۷۹) بنابراین هیچ نیازی نمی‌بینند که برای حل موقتی تعارض دست به مصالحه بزنند.

**فرضیه ششم که ارتباط بین میزان هوش هیجانی مدیران و سابقه کار آنان را مورد بررسی قرار می‌دهد، تأیید نشد.** بدین معنا که افزایش سابقه کار مدیر با افزایش یا کاهش



هوش هیجانی او رابطه‌ای ندارد. این موضوع، نشان می‌دهد که هوش هیجانی در مدیران مدارس صرفاً با بالا رفتن سنوات خدمت و سالهای حضور در مدرسه افزایش نمی‌یابد و به نظر می‌رسد که مدیران در این رابطه نیازمند آموزش رسمی هستند.

**فرضیه هفتم مبنی بر وجود تفاوت بین هوش هیجانی مدیران در مقاطع راهنمایی و متوسطه تأیید نشد.** بدین معنا که میزان برخورداری مدیران از هوش هیجانی در مقاطع راهنمایی و متوسطه تفاوتی ندارد. این موضوع باز هم تأیید می‌کند که صرف بودن در یک مقطع تحصیلی و برخورد با دانش‌آموزان سنین مختلف و تعارضهای خاص با افزایش هوش هیجانی مرتبط نیست.

فرضیه هشتم نیز که سبک مدیریت تعارض مدیران را در مقاطع تحصیلی راهنمایی و متوسطه مورد بررسی قرار می‌دهد، نشان داد که مدیران این دو مقطع تنها در سبک مصالحه با هم تفاوت دارند، و در ۴ سبک دیگر تفاوتی ندارند. بدین ترتیب که مدیران مقطع متوسطه نسبت به مدیران مقطع راهنمایی از سبک مصالحه در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. در سبک مصالحه طرفین درگیر تعارض به هدف دستیابی به یک نقطه مشترک از بخشی از منافع خود چشم پوشی می‌کنند (ورتهایم و همکاران، ۲۰۰۶). دانش‌آموزان در مقطع دبیرستان نسبت به دانش‌آموزان مقطع راهنمایی با توجه به افزایش سن و تجربه، از بلوغ فکری و عاطفی بیشتری برخوردارند و راحت‌تر می‌توانند در شرایط تعارض، از برخی خواسته‌های خود چشم پوشی کنند. در سبک مصالحه مدیر به مذاکره پرداخته و سعی می‌کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسأله را حل کند (الوانی، ۱۳۷۳).

پژوهش نشان داده است که مقطع تحصیلی که مدیران در آن مشغول فعالیت هستند ارتباطی با سبک مدیریت تعارض آنها ندارند بنابراین مدیران در دو مقطع راهنمایی و متوسطه در مدیریت تعارض مدارسشان تفاوتی با هم ندارند.

یافته‌های این پژوهش را می‌توان در دو محور عملیاتی کرد: محور اول کاربست یافته‌ها در انتخاب مدیران شایسته برای مدارس راهنمایی و متوسطه است. با توجه به یافته‌های پژوهش مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند از سبک‌های سازنده‌تر در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند و از سبک‌های غیر سازنده کمتر. از این رو، هوش هیجانی می‌تواند بعنوان یک ملاک در انتخاب مدیران در نظر گرفته شود. محور دوم ارتقاء مؤلفه‌های هوش هیجانی در



مدیران مدارس است. هوش هیجانی یک ویژگی اکتسابی و آموختنی است (مایر و همکاران، ۲۰۰۴) لذا بکارگیری هرگونه تدبیر آموزشی شامل دوره‌ها و کارگاههای آموزشی در جهت افزایش هوش هیجانی مدیران بطور کلی به مدیریت بهتر و بطور اخص به مدیریت تعارض سازنده‌تر در مدارس می‌انجامد.



## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۷۷). مهارت‌های مدیریت تعارض، تدبیر، شماره ۸۶.
- دلاور، علی (۱۳۷۶). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: رشد.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۶). روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران: دوران.
- قربانی، محمود (۱۳۷۹). مدیریت تعارض و اثربخشی در سازمانها، تهران: انتشارات پژوهش توس.
- گتزلز، جی. دبلیو و همکاران، روانشناسی اجتماعی تعلیم و تربیت، ترجمه یوسف کریمی (۱۳۷۸)، نشر: ویرایش.
- گلמן، دانیل (۱۹۹۵). هوش عاطفی، ترجمه حمیدرضا بلوچ (۱۳۷۹)، تهران: انتشارات جیحون.
- شمسی پور (۱۳۷۹). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس. پایان نامه کارشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- وتن و کمرون، مدیریت تعارض، ترجمه الوانی و دانایی فرد (۱۳۸۰)، تهران.
- Alvani, S. M. (1373), Public Management, Tehran: Ney publication.
- Bazzaz Jazayeri, Seyed Ahmad (1377). Conflict management skills, Tadbir, number 86.
- Delavare, A. (1376). Theoretical and practical research in the humanities and social sciences, Tehran: roshd.
- Saif, A.A. (1376). Educational measurement and evaluation methods, Tehran:doran.
- Ghorbani, Mahmoud (1379). Conflict management and effectiveness in organizations Tehran: Toos Publications Research.
- Getzels, J. W. et al, (1378). Social Psychology of Education, translated by Joseph Karimi Publisher: virayesh.
- Goleman, Daniel (1995). Emotional intelligence, Hamid Reza Baluch Translation (1379), Tehran: jeyhoon
- Shamsi Ali (1379). Styles of conflict management in schools. Thesis, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad.
- Voten and Cameron.(1380). conflict management, and knowledge translation of Colored People, Tehran.

- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. Coleman, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 43–68). San Francisco: Jossey-Bass.
- Emmons, R. (2000). Personality and forgiveness. In M. McCullough, K. Pargament, & C. Thoresen (Eds.), *Forgiveness, Theory research and practice* (pp. 156–179). NY: Guilford.
- Gardner, Howard. (1933). *Multiple intelligences*, published basic books.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73–81.
- Hodgson, L. K., & Wertheim, E. H. (2007). Does good emotion management aid in the process of forgiving? An examination of the role of multiple dimensions of empathy in the relationship between emotion management and forgiveness of self and others. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24, 931–949.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579–603.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York: Cambridge University.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197–215.
- Rizkalla, L., Wertheim, E.H., Hodgson, L.K. (2008). The roles of emotion management and perspective taking in individuals' conflict management styles and disposition to forgive. *Journal of Research in Personality* 42, 1594–1601.
- Schutte, N., Malouff, J., Bobik, C., Coston, T., Greeson, C., & Jedlicka, C. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141, 523–536.
- Smith, L., Heaven, P., & Ciarrochi, J. (2008). Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationships satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 44, 1314–1325.
- Weider, H.D. and Hatfield, J.D. (1996). Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management Communication Quarterly*. V10, N2. 312-325.
- Wertheim, E. H., Love, A., Peck, C., & Littlefield, L. (2006). *Skills for resolving conflict: Creating effective solutions through co-operative problem solving* (2nd ed.). Melbourne: Eruditions.
- Wilmot, W., & Hocker, J. (2001). *Interpersonal conflict* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.

