



مقایسه رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران سازمان های دولتی و

شرکت های خصوصی

مجتبی صنوبری

دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی

mojtaba.senobari@gmail.com

چکیده

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آن ها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهم ترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند "هوش هیجانی" است. از طرف دیگر، وجود تعارض در هر سازمانی امری اجتناب ناپذیر است. از این رو استراتژی که مدیران در رویارویی با تعارض بکار می برند، راهبرد آن ها را نشان می دهد. مدیران با سه راهبرد کنترل (رقابت)، راه حل گزینی (مصالحه و همکاری) و عدم مقابله (اجتناب) با تعارض برخورد میکنند. در این تحقیق سعی بر آنست تا ارتباط بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران در سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی بررسی و مقایسه گردد.

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش از ۵۰ تن از مدیران سازمان های دولتی و ۵۰ تن از مدیران شرکت های خصوصی شهر مشهد تشکیل شده است. برای تعیین سبک مدیریت تعارض از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض رابینز و برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه هوش هیجانی بار-آن استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار اکسل استفاده گردیده است. همچنین برای تحلیل داده های آماری از روش های آماری شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی استفاده شده است.

براساس نتایج پژوهش بین هوش هیجانی و ویژگی های فردی مدیران (چه در سازمان های دولتی و چه در شرکت های خصوصی) رابطه ای وجود ندارد. همچنین نتایج نشان می دهند مقیاس های هوش هیجانی درون فردی، هوش عاطفی مدیریت استرس و هوش عاطفی توان سازگاری در میان مدیران شرکت های خصوصی سطح بالاتری برخوردار بوده درحالیکه درخصوص مدیران دولتی هوش عاطفی بین فردی و هوش عاطفی خلق عمومی بیشتر از مدیران شرکت های خصوصی می باشد. نتایج بدست آمده از تحقیق بیان می کنند که راهبرد مدیریت تعارض غالب در شرکت های خصوصی راهبرد کنترل و در مورد سازمان های دولتی راهبرد راه حل گزینی می باشد.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، ضریب هوش هیجانی، تعارض، مدیریت تعارض

مقدمه

در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می کرد و مدیریت سازمان باید با واکنش های منفی خود آن را از بین می برد. اما پیشرفت های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است چرا که افراد مختلفی که در سازمان ها مشغول به فعالیت هستند، هر کدام دارای ویژگی های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمان ها اجتناب ناپذیر کرده است.



تعارض فرایندی است که بر اساس آن شخص یا واحدی عملاً تلاش می کند تا مانع تحقق اهداف دیگران شود که نتیجه حاصله از آن ناکامی فرد یا واحد دیگری در حصول اهداف خود بوده یا اینکه باعث پیشبرد منافع خود می شود.

بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی کردند با توسل به شیوه های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظرها را در سازمان های خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمان هایی که در آن ها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیط های رقابتی با شکست مواجه می شوند چرا که اعضای چنین سازمان هایی آن قدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند.

پژوهش های میدانی نشان می دهد که مدیران حدود ۲۰ درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می کنند. از این رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند، و مهارت های مدیریت تعارض را کسب نمایند.

مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره کند و بین اجزای آن تعادل ایجاد کند.

رایز برای مدیریت تعارض سه راهبرد اصلی؛ راهبرد کنترل (تمایل مدیر به برآوردن منافع خود بدون توجه به این که ممکن است باعث تعارض با فرد دیگری شود)، راه حل گرای (برخورد آگاهانه مدیر با تعارض و درصدد برآمدن مدیر جهت یافتن راه حل) و عدم مقابله (چشم پوشی کردن مدیر از نظرات خود و راضی نگه داشتن طرف مقابل) ارائه نموده است.

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آن ها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته و ثمر بخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. بررسی ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند ربود که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی^۱ یکی از مهارت هایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن^۱ (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب آید [1].

در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت هوش هیجانی و کاربرد آن در سازمان هاست [2].

به زبان ساده هوش هیجانی، نوعی از هوش است که توانایی فرد را در برقراری و حفظ ارتباط با دیگران، شناخت احساسات و عواطف دیگران و استفاده از این هیجانها و عواطف در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی مورد ارزیابی قرار می دهد. از این منظر با هوش انتزاعی آی کیو که توانایی فهمیدن و مهارانه بکار بردن نمادهای شفاهی، آماری، لغات و استدلال منطقی را در بر دارد تفاوت دارد.

مطالعات مختلف نشان داده اند که برای مدیریت و کنترل موثر پدیده تعارض در سازمان ها، برخورداری مدیران از هوش هیجانی از اهمیت بالایی برخوردار است. گلمن در بررسی پژوهش های مرتبط با این موضوع بیان می دارد که مدیری که از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع تعارض ها و ضعف های گروهی در سازمان خواهد پرداخت. علاوه بر این توانایی، بکارگیری هیجان ها یا تولید هیجان ها برای تسهیل حل مسأله در کارآیی اعضای گروه نیز نقش مهمی را ایفا می کند [3].

سازمان ها، شرکت ها و نهادهای خدمت رسان عموماً به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم بندی می گردند. با توجه به تفاوت های اساسی فضای کسب و کار در محیط های دولتی و خصوصی، و همچنین تفاوت نگرش مدیران دولتی و خصوصی در ابعاد گوناگون مدیریت سازمانی، در پژوهش حاضر برآنیم تا این تفاوت را از طریق مقایسه ارتباط بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بررسی نماییم.

برخی از پژوهش های نوین، به صورت تجربی نشان داده است که هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض همبستگی دارد (مینگ لی^۳، ۲۰۱۴). بارون^۴ (۱۹۹۷) نشان داد که هیجان به طور بالقوه تأثیر زیادی بر پیامدهای تعارضات دارد و هیجانها نقش وسیع و حیاتی در موقعیت های تعارض و در جهان واقعی ایفا می کنند. مالک^۵ (۲۰۰۰) همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که هوش هیجانی رابطه



مثبت و معناداری با راهبرد راه حل گرایی دارد. تحقیقات جردن و ترث^(۲۰۰۳) درخصوص بهره مندی از هوش هیجانی در پیش بینی استفاده از مدیریت تعارض در بین پرستاران نشان می دهد که بین هوش هیجانی و استفاده از راهبرد راه حل گرایی رابطه وجود دارد. کرامتی و همکاران [4] در بررسی رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران نشان دادند که بین هوش هیجانی با راهبرد راه حل گرایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته ها بدان معنی است که با افزایش میزان هوش هیجانی، استفاده از راهبرد راه حل گرایی نسبت به راهبرد کنترل و عدم مقابله افزایش می یابد. کلهر، روح الله [5] در پژوهشی تحت عنوان "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین بیمارستان های آموزشی" به این نتیجه دست یافت که بین میزان هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض رابطه معناداری از نوع معکوس وجود دارد. همچنین جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت به عنوان متغیر تعدیل کننده یا متغیر مستقل دوم، بر رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض تأثیر می گذارند.

از نتایج دیگر این تحقیق میتوان گفت افرادی که تحصیلات بالایی دارند معمولاً بیش از دیگران در محیط های علمی قرار می گیرند و احتمالاً نگرش دقیق تری نسبت به مسائل روزمره پیدا می کنند.

در زمینه رابطه هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض نیز نتایج نشان می دهد 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، هر چه قدر میزان هوش هیجانی بالا باشد، میزان استفاده از استراتژی های کنترل و فقدان مقابله کمتر خواهد بود.

در تحقیقی با عنوان "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران" از دکتر طاهره فیضی (۱۳۹۰) [6] نتایج زیر بدست آمد: ۱. بین هوش هیجانی مدیران با راهبرد کنترل، راهبرد راه حل گرایی و راهبرد عدم مقابله به ترتیب عدم رابطه، رابطه مثبت و رابطه منفی وجود دارد. ۲. بین هوش هیجانی مدیران با هیچ یک از ویژگی های فردی آن ها (سن، جنس، سابقه خدمت و میزان تحصیلات) از نظر آماری رابطه ای وجود ندارد. اما سن با راهبرد کنترل رابطه منفی دارد. ۳. بین سابقه خدمت و راهبرد کنترل رابطه منفی وجود دارد. ۴. بین راهبرد عدم مقابله و راهبرد راه حل گرایی با هیچ کدام از ویژگی های فردی مدیران رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

دکتر علی کشتکاران (۱۳۸۹) [7] در تحقیقی با عنوان "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز" بیان ند که میانگین نمره هوش هیجانی مدیران ۱۱۵/۰۱ بود. ۵۰/۶۲٪ مدیران از راهبرد عدم مقابله، و فقط ۲/۴۷٪ مدیران از راهبرد راه حل گرایی استفاده می نمودند. مدیران آموزشی (۸۷/۶۰٪) و مدیران مرد (۵۹/۶۰٪) بیشتر از راهبرد عدم مقابله و مدیران پژوهشی (۶۲/۸۶٪) و مدیران زن (۳۴/۵٪) بیشتر از راهبرد کنترل استفاده می نمودند. در این پژوهش بین هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه آماری معناداری مشاهده نشده است. در مدیران آموزشی، بین راهبرد کنترل و سابقه مدیریت رابطه آماری معنادار منفی مشاهده گردیده است. در مدیران مرد، بین هوش هیجانی و راهبردهای عدم مقابله و راه حل گرایی رابطه آماری معنادار منفی وجود داشت. هوش هیجانی عاملی مهم در شناسایی و هدایت تعارض هاست. بنابراین ضروری است در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی، هوش هیجانی مورد توجه قرار گیرد و با آموزش مداوم مدیران در زمینه راهبردهای مدیریت تعارض، راه را برای شناخت و برخورد به موقع و صحیح تعارض هموار گردد.

نتایج مطالعات بیانگر آن است که مدیرانی که از استراتژی راه حل گرایی در مدیریت تعارض استفاده می نمایند نسبت به مدیرانی که از استراتژی های عدم مقابله و کنترل استفاده می نمایند از سلامت سازمانی بیشتری برخوردار هستند. همچنین مدیرانی که از خویش شناسی به عنوان سنگ بنای هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، در برخورد با تعارض از راهبرد راه حل گرایی بیشتر استفاده می نمایند [4].

دکتر سید بابک علوی [8] در پژوهشی با عنوان "رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت های متوسط و کوچک" نشان داد که برخلاف انتظار، سبک های حل مسئله و اجتناب کارکنان در سطح گروهی و سبک های پافشاری و نشان دادن بی تفاوتی آن ها در سطح فردی، هیچ رابطه معنادار آماری با ابعاد مختلف هوش هیجانی مدیران ندارند. با توجه به نتایج این تحقیق، به نظر می رسد در تعارضات بین مدیران و



کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران نمی تواند تعیین کننده ی سبک مدیریت تعارض کارکنانشان باشد. در نتیجه تأثیر عوامل دیگری مانند ویژگی های فردی کارکنان، موقعیت تعارض یا سایر ویژگی های مدیران در تحقیقات آینده قابل بررسی است. چنانچه در این تحقیق نیز رابطه مثبت معنادار آماری بین سبک پافشاری کارکنان و سابقه کاری آن ها مشاهده شده است.

همان گونه که مشاهده گردید تاکنون تحقیقات فراوانی پیرامون ارتباط هوش هیجانی و مدیریت تعارض در سازمان صورت گرفته است. اما در این پژوهش می خواهیم از زاویه ای دیگر به موضوع نگاه کنیم و به مقایسه رابطه هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض در سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی بپردازیم.

بدنه اصلی مقاله

این پژوهش توصیفی- تحلیلی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش از ۵۰ تن از مدیران سازمان های دولتی و ۵۰ تن از مدیران شرکت های خصوصی شهر مشهد تشکیل شده است. سازمان های دولتی که در این تحقیق انتخاب شدند حداقل دارای ۵۰ کارمند و شرکت های خصوصی با حداقل ۱۰ کارمند در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند. همچنین مدیرانی در این تحقیق شرکت داده شدند که سرپرستی حداقل ۳ نفر را برعهده داشتند. در این تحقیق سعی بر آن شد جامعه آماری انتخاب شده سازمان ها و شرکت های فعال در حوزه های مختلف آموزشی، خدماتی و صنعتی را در برگیرد. برخی از مهمترین سازمان های دولتی که در این تحقیق بررسی گردیده اند شامل: دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش و پرورش خراسان رضوی، شرکت برق منطقه ای خراسان رضوی، شرکت قطار شهری مشهد، راه آهن، سازمان اتوبوسرانی و تاکسیرانی و ... می باشند. همچنین شرکت های خصوصی چون: صنایع روشنایی سوتارا، چینی مقصود، احیاء کانی شرق، گروه فنی و مهندسی نیواند شرق، داده پردازی تلاش و توسعه، دانشگاه غیر انتفاعی بهار، موسسه آموزش زبان آریان، خدمات مسافرتی نسیم رضوان مشهد، خدمات نظافت فرهنگ و ... نیز مورد مطالعه قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه هوش هیجانی بار-آن و پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز و اطلاعات دموگرافیک مدیران شامل جنسیت، سن، سنوات خدمت و میزان تحصیلات می باشد.

پرسشنامه هوش هیجانی بار-آن دارای ۹۰ سوال است که نخستین پرسشنامه فرا فرهنگی ارزیابی هوش هیجانی است. این ابزار متشکل از عباراتی است که احساس، طرز تفکر و نحوه رفتار را در موقعیت های گوناگون توصیف می کند. پاسخ های پرسشنامه بر روی یک مقیاس ۵ درجه ای در طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. از این رو، نمره گذاری از ۵ به ۱ (کاملاً موافقم ۵ و کاملاً مخالفم ۱) و در بعضی از سوالات نیز با محتوای منفی یا معکوس، که از ۱ به ۵ (کاملاً موافقم ۱ و کاملاً مخالفم ۵) انجام می شود. نمره کل هر مقیاس، برابر با مجموع نمرات هریک از سوالات آن مقیاس و نمره کل پرسشنامه، برابر با مجموع نمرات ۱۵ مقیاس آن می باشد.

کسب امتیاز بیشتر در این پرسشنامه، نشانگر موقعیت برتر فرد در مقیاس موردنظر، یا در کل پرسشنامه و برعکس می باشد. مثلاً کسب امتیاز بالاتر در مقیاس خود ابرازی، نشان دهنده خود ابرازی بیشتر در فرد است.

پاسخ به بخش های پرسش نامه هوش هیجانی یک نمره کامل از ضریب هوش عاطفی بدست می دهد. پنج نمره از خرده مقیاس های پنج گانه که هر کدام از آنها خود به سه خرده مقیاس دیگر تقسیم می شوند، در مجموع پانزده نمره به دست می دهند. پنج مقیاس اصلی عبارتند از:

۱. ضریب هوش هیجانی درون فردی: ۹ شامل؛ حرمت نفس، خودآگاهی عاطفی، جرأت ورزی، شجاعت، خودشکوفایی

۲. ضریب هوش عاطفی بین فردی: ۱۰ شامل؛ همدلی، مسئولیت پذیری اجتماعی، روابط بین فردی

۳. ضریب هوش عاطفی مدیریت استرس: ۱۱ شامل؛ تحمل فشار روانی، تکانش وری



۴. ضریب هوش عاطفی توان سازگاری ۱۲: شامل؛ واقعیت گرایی، انعطاف پذیری، حل مسئله

۵. ضریب هوش عاطفی خلق عمومی ۱۳: شامل؛ خوش بینی، شادکامی

به منظور سنجش راهبردهای مدیریت تعارض از پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز استفاده شد.

پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز دارای ۳۰ سوال است و ۵ شیوه مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه) را در درون ۳ راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل گرایی مورد سنجش قرار می دهد. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت بوده که امتیاز مربوط به هر گزینه در جدول ۱ ارائه گردیده است. این پرسشنامه دارای سه بعد (راهبرد) بوده که سوالات مربوط به هر بعد در جدول ۲ ارائه گردیده است. برای بدست آوردن امتیاز مربوط به هر بعد، مجموع امتیازات سوالات مربوط به آن بعد را با هم جمع و برای بدست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، مجموع امتیازات همه سوالات را با هم جمع می کنیم.

داده های جمع آوری شده در نرم افزار اکسل وارد شده و از روش های آماری شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۱: نحوه امتیازدهی به پاسخ های پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز

گزینه	همیشه	بیشتر اوقات	فایده	گاهی	کمتر اوقات	بسیار کم اوقات	هرگز
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

جدول ۲: شماره سوالات مرتبط با ابعاد پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز

بعد	سوالات مربوطه
کنترل (رقابت)	۱-۷
راه حل گرایی (همکاری و مصالحه)	۸-۱۸
عدم مقابله (اجتناب)	۱۹-۳۰

نتایج

براساس نتایج بدست آمده ۴۲ درصد جامعه آماری زن و ۵۸ درصد مرد بودند.

یافته های حاصل از پژوهش نشان می دهد که مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان، تحصیلات تا فوق دیپلم ۲۷.۶ درصد و لیسانس و بالاتر ۸۲.۴ درصد بوده اند.

فراوانی گروه نمونه بر حسب سن تا ۳۰ سال ۲۴.۲ درصد، ۳۰ تا ۴۰ سال ۲۸.۶ درصد، ۴۰ تا ۵۰ سال ۳۴.۸ درصد و بالاتر از ۵۰ سال ۱۲.۴ درصد بوده اند.

میانگین سابقه کار پاسخگویان تا ۱۰ سال ۱۱.۴ درصد، ۱۱ تا ۲۰ سال ۵۵.۶ درصد و ۲۱ سال بالاتر ۳۰ درصد بوده اند.

چنان که در جدول ۳ مشاهده می گردد، میانگین بالاترین مولفه های هوش هیجانی در سازمان های دولتی:

خودآگاهی عاطفی ۳۱.۴۱، همدلی ۲۱.۲۲ و حرمت نفس ۲۰.۱۹ می باشد.



درحالی که این میانگین در شرکت های خصوصی:

خودآگاهی عاطفی ۲۶.۹۲، حل مسئله ۲۱.۱۲ و جرأت ورزی ۱۹.۵۴ می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ مشخص می گردد که میانگین ضریب هوش هیجانی درون فردی در سازمان های دولتی ۲۰.۱۲ می باشد در صورتی که این ضریب در شرکت های خصوصی ۲۰.۹۷۴ می باشد.

در جدول ۴ میانگین سایر مقیاس های هوش هیجانی برای سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی قابل مشاهده می باشد که بر اساس آن ضریب هوش هیجانی درون فردی و ضریب هوش عاطفی توان سازگاری در شرکت های خصوصی بیشتر از سازمان های دولتی می باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۵، راهبرد کنترل در میان مدیران شرکت های خصوصی راهبرد غالب می باشد. در حالی که در سازمان های دولتی، مدیران بیشتر تمایل به استفاده از راهبرد راه حل گزایی دارند.

نتایج بدست آمده از جدول ۶ نشان می دهد که بین راهبرد کنترل با جنسیت رابطه آماری معنا داری مشاهده می شود. به این معنی که در بین مدیران، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد تمایل به استفاده از راهبرد کنترل دارند در حالیکه مدیران مرد بیشتر مایل به استفاده از راهبرد راه حل گزایی می باشند.

جدول ۳: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش در کل گروه نمونه پژوهش

ردیف	شاخص های آماری متغیرهای پژوهش	سازمان های دولتی			شرکت های خصوصی		
		تعداد	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	انحراف معیار
۱	حرمت نفس	۵۰	۲۰.۱۹	۳.۵۶	۵۰	۱۸.۵۸	۳.۲۶
۲	خودآگاهی عاطفی	۵۰	۳۱.۴۱	۳.۷۹	۵۰	۲۶.۹۲	۳.۴۳
۳	جرأت ورزی	۵۰	۱۷.۲۶	۲.۸۳	۵۰	۱۹.۵۴	۳.۲۱
۴	توجه ت	۵۰	۱۶.۴۲	۲.۸	۵۰	۲۱.۰۸	۲.۸۶
۵	خود شکوفایی	۵۰	۱۴.۷۸	۳.۳۱	۵۰	۱۸.۷۵	۳.۳۵
۶	همدلی	۵۰	۲۱.۲۲	۳.۱۵	۵۰	۱۴.۹۲	۲.۷۴
۷	مسئولیت پذیری اجتماعی	۵۰	۱۶.۲۶	۲.۹۲	۵۰	۱۳.۹۲	۳.۷۸



۸	روابط بین فردی	۵۰	۱۲۰۸	۱۲۰۸	۵۰	۱۲۰۸	۱۲۰۸	۵۰
۹	تحمل فشار روانی	۵۰	۱۳۴۲	۱۳۴۲	۵۰	۱۳۴۲	۱۳۴۲	۵۰
۱۰	تکاپوش وری	۵۰	۱۴۷۶	۱۴۷۶	۵۰	۱۴۷۶	۱۴۷۶	۵۰
۱۱	واقعیت گرایشی	۵۰	۱۶۵۶	۱۶۵۶	۵۰	۱۶۵۶	۱۶۵۶	۵۰
۱۲	انعطاف پذیری	۵۰	۱۸۹۴	۱۸۹۴	۵۰	۱۸۹۴	۱۸۹۴	۵۰
۱۳	حل مسئله	۵۰	۲۱۱۲	۲۱۱۲	۵۰	۲۱۱۲	۲۱۱۲	۵۰
۱۴	خوش بینی	۵۰	۱۵۲۵	۱۵۲۵	۵۰	۱۵۲۵	۱۵۲۵	۵۰
۱۵	شادکامی	۵۰	۱۲۰۸	۱۲۰۸	۵۰	۱۲۰۸	۱۲۰۸	۵۰

National Conference on Future Studies, Humanities and Development

کنفرانس ملی آینده پژوهی علوم انسانی و توسعه

FHD2015.ir



شیراز مهرماه ۱۳۹۴

جدول ۴: میانگین مقیاس های هوش هیجانی در سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی

ردیف	مقیاس هوش هیجانی	میانگین در سازمان های دولتی	میانگین در شرکت های خصوصی
۱	ضریب هوش هیجانی درون فردی	۲۰.۱۲	۲۰.۹۷۴
۲	ضریب هوش عاطفی بین فردی	۱۸.۲۳	۱۳.۶۴
۳	ضریب هوش عاطفی مدیریت استرس	۱۳.۸۱	۱۴.۰۹
۴	ضریب هوش عاطفی توان سازگاری	۱۷.۲۶	۱۸.۷۷
۵	ضریب هوش عاطفی خلق عمومی	۱۵.۴۱	۱۳.۶۶



جدول ۵: مقایسه استفاده مدیران از راهبردهای مدیریت تعارض در سازمان های دولتی و خصوصی

ردیف	راهبردهای مدیریت تعارض	میانگین در سازمان های دولتی	میانگین در شرکت های خصوصی
۱	راهبرد کنترل (رقابت)	۲۹.۸	۳۲.۴
۲	راهبرد راه حل گزایی (همکاری و مصالحه)	۳۴.۲	۲۵.۶
۳	راهبرد عدم مقابله (اجتناب)	۳۰.۴	۲۶.۲

جدول ۶: مقایسه استفاده مدیران از راهبردهای مدیریت تعارض به تفکیک جنسیت

ردیف	راهبردهای مدیریت تعارض	زن	مرد
۱	راهبرد کنترل (رقابت)	٪ ۶۴.۳	٪ ۳۸.۵
۲	راهبرد راه حل گزایی (همکاری و مصالحه)	٪ ۳۱.۵	٪ ۵۴.۶
۳	راهبرد عدم مقابله (اجتناب)	٪ ۴.۲	٪ ۶.۹

نتیجه گیری و جمع بندی

وجود تعارض در سازمان همواره از اهمیت ویژه ای برخوردار است، اما آنچه بر اهمیت موضوع افزوده است راهکارهایی است که مدیران برای حل تعارضات در پیش می گیرند. همچنین میزان بهره مندی مدیران از هوش هیجانی می تواند نقش مهمی در انتخاب راهبرد مناسب برای حل تعارضات در سازمان ها داشته باشد.

نتایج مطالعه حاضر بیانگر آن است که نمره هوش هیجانی زنان از مردان مورد مطالعه بیشتر بود که این مسأله با مطالعات جیهان (۲۰۰۸)، یوسفی (۱۳۸۲) و بشارت (۱۳۸۶) هم خوانی دارد.

تحلیل نتایج این پژوهش نشان داد بین هوش هیجانی و ویژگی های فردی مدیران (سن، جنس، میزان تحصیلات و سنوات خدمت) چه در سازمان های دولتی و چه در شرکت های خصوصی رابطه معناداری وجود ندارد. این نتایج با تحقیق تونی^{۱۴} (۲۰۰۷) همخوان است. گلنم هوش هیجانی را مجموعه ای از توانایی ها، قابلیت ها و مهارت های اکتسابی می داند و معتقد است که ارتقای آن نیاز به تدابیر خاص دارد و سن به تنهایی نمی تواند عامل مهمی در افزایش



یا کاهش آن باشد. هوش هیجانی مدیر صرفاً با بالاتر رفتن سنوات خدمت و سال های حضور در محل کارش افزایش نمی یابد بلکه فرد باید بخشی از آن را بطور ذاتی داشته باشد و بخشی از آن را از طریق آموزش بیاموزد.

یافته های تحقیق حاضر با نتایج بدست آمده از پژوهش های فهیم دوین، گلن و کلهر مطابقت داشت. فهیم دوین، گلن و کلهر در یافته های پژوهش های خود بیان داشتند که بین هوش هیجانی مدیران و ویژگی های فردی آنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

نتایج تحقیق همچنین نشان می دهد ضریب هوش هیجانی درون فردی در شرکت های خصوصی بیشتر از سازمان های دولتی است. در شرکت های خصوصی با توجه به عدم امنیت شغلی و نوسانات بازار، افزایش ریسک را به همراه داشته و تاثیر خود را به صورت مستقیم بر میزان جرأت ورزی، شجاعت و خود شکوفایی نشان می دهد. در صورتیکه در سازمان های دولتی وضعیت تثبیت شده تری وجود داشته و شاخص های دیگری چون حرمت نفس و خودآگاهی عاطفی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

نتایج نشان می دهد ضریب هوش عاطفی بین فردی که متأثر از عواملی چون همدلی، مسدولیت پذیری اجتماعی و روابط بین فردی است در سازمان های دولتی بسیار پر رنگ تر از شرکت های خصوصی است. وجود رقابت های شدید کاری و سیاست های تشویقی و تنبیهی از سوی کارفرمایان در فضای کسب و کار خصوصی باعث کمتر بودن میزان همدلی و روابط بین فردی در شرکت های خصوصی می باشد.

براساس نتایج بدست آمده ضریب هوش عاطفی مدیریت استرس و ضریب هوش عاطفی توان سازگاری در محیط های خصوصی بیشتر از محیط های دولتی می باشد. از آن جایی که در شرکت های خصوصی افراد با انگیزه شکوفایی بیشتری فعالیت می نمایند حاضرند فشارهای روانی بیشتری را تحمل نموده و با انگیزه باقی ماندن در عرصه رقابت حاضرند انعطاف پذیری بیشتری را در شرایط مختلف از خود نشان دهند. فضای متفاوت کسب و کار خصوصی و عدم وابستگی به بودجه های دولتی همچنین میزان مواجهه مدیران با مسائل پیچیده تر را به همراه دارد که نتیجه آن افزایش قدرت حل مسئله در چنین محیط هایی می باشد.

نتایج نشان می دهند وجود امنیت شغلی، رضایت شغلی و میزان استرس کمتر باعث افزایش حس خوش بینی و شادکامی در فضای سازمان های دولتی گردیده که افزایش ضریب هوش عاطفی خلق عمومی را در پی دارد.

یافته های این تحقیق همچنین نشان می دهند که در شرکت های خصوصی مدیران با سن بالاتر و سابقه خدمت بالاتر ترجیح می دهند بیشتر از راهبرد کنترل استفاده کنند درحالی که در سازمان های دولتی مدیران ترجیح می دهند راهبرد راه حل مداری (مصالحه و همکاری) را انتخاب می کنند.

نتایج نشان می دهد بین هوش هیجانی مدیران با راهبرد کنترل رابطه معنی داری وجود ندارد که با یافته های پژوهش کلهر مطابقت دارد. یافته ها همچنین نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران و راهبرد عدم مقابله رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. روابط اجتماعی مطلوب، احساس همدردی با دیگران، و توانایی پذیرش پیشنهادات و انتقادات که از ویژگی های مدیران با هوش هیجانی بالاست مانع از آن می شود که مدیران جهت حل تعارضات موجود از راهبرد عدم مقابله استفاده کنند.

نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و راهبرد راه حل مداری رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. مدیران با هوش هیجانی بالا به احساسات و خواسته های کارکنان بیشتر اهمیت می دهند و سعی بر استفاده از مصالحه و مشارکت در اجرای امور دارند.

راهبرد راه حل گرایی می تواند به عنوان راه حلی بسیار موثر در حل تعارضات سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. اما مدیرانی می توانند چنین راهبردی را ترجیح دهند که حس همکاری و مشارکت را در خود پرورش دهند، به نظر و احساسات دیگران احترام بگذارند و در انجام امور مصلحت طرفین را در نظر بگیرند.

وجود این عوامل نشان دهنده بالا بودن هوش هیجانی مدیران می باشد و این موضوع در صورتی به بهترین وجه تحقق می یابد که کارها و تصمیم گیری ها در محیطی با صداقت و برابر انجام گیرد.

National Conference on Future Studies, Humanities and Development

کنفرانس ملی آینده پژوهی علوم انسانی و توسعه

FHD2015.ir



شیراز مهرماه ۱۳۹۴

یکی از محدودیت های این تحقیق استفاده از پرسشنامه های خودارزیاب می باشد. بدین صورت که مدیران براساس ادراکات خود پرسشنامه ها را تکمیل می نمایند که ممکن است با واقعیت متفاوت باشد.

برای بررسی دقیق تر چگونگی رابطه بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض، پیشنهاد می شود از روش تحقیق کیفی شامل مصاحبه و مشاهده استفاده شود. همچنین جهت جمع آوری داده ها درباره نحوه برخورد مدیران با تعارضات، بهتر است از کارمندان و مراجعین نیز که با مدیران سر و کار دارند نظر خواهی شود تا نتایج تحقیق قابل تعمیم و استناد پذیرتر باشد.

به نظر می رسد تحقیقات آینده می تواند به بررسی رابطه ی هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران با در نظر گرفتن نوع شغل از نقطه نظر آموزشی، خدماتی و یا فنی بودن، پردازد تا بتوانیم با شناخت بهتری نسبت به تصمیم گیری های هوشمندانه در برخورد با تعارضات در محیط های کاری مختلف اقدام نماییم.

پی نوشت ها

1. Emotional Intelligence
2. Golman
3. Barsad
4. Ming Lee
5. Baron
6. Malek
7. Jordan & Troth
8. Keneeth
9. Intra Personal EQ
10. Inter Personal EQ
11. Stress Management EQ
12. Adaptability EQ
13. General Mood EQ
14. Tony

مراجع

- [1] مختاری پور، مرضیه، سیادت، سید علی، ۱۳۸۴. "مدیریت و رهبری با هوش هیجانی"، تدبیر، ۱۶۵، ۱۸.
- [2] بابایی، محمدعلی، مومنی، نونا، ۱۳۸۴. "تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران"، تدبیر، ۳۶، ۱۶۶.
- [3] Golman, D., ۲۰۰۵. Emotional intelligence in leadership and organizational management. Tehran: publishing industrial management
- [4] کرامتی، محمدرضا، میرکمالی، سید محمد، رفیعی، محسن، ۱۳۸۸. "رابطه هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض مدیران"، اندیشه های نوین تربیتی، ۳، ۹۷.
- [5] Kalhor, R., 2007. Relationship between emotional intelligence with conflict management strategies in the teaching hospital of Qazvin. Journal of health administration, 11(32): 48-59.

National Conference on Future Studies, Humanities and Development

کنفرانس ملی آینده پژوهی علوم انسانی و توسعه

FHD2015.ir



شیراز مهرماه ۱۳۹۴

- [6] فیضی، طاهره، شاه بهرامی، الهام. آژنده، افسانه، ۱۳۹۰. "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران"، مدیریت سلامت، ۴۴، ۵۵.
- [7] کشتکاران، علی، حاتمی، ناهید، رضایی، ریتا، لطفی، منصوره، ۱۳۹۰. "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز"، مجله پژوهشی حکیم، ۴، ۲۱۱.
- [8] علوی، سید بابک، پیرزاده، آفرین، ۱۳۸۹. "رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت های متوسط و کوچک"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲۰، ۲۷.