

## رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

علی کشتکاران<sup>۱</sup>، ناهید حاتم<sup>۱\*</sup>، ریتا رضایی<sup>۲</sup>، منصوره لطفی<sup>۱</sup>

۱- گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز ۲- مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز  
\* نویسنده مسؤل: شیراز، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی. تلفن: ۰۹۱۷۱۱۲۷۲۵۸. شماره: ۰۳۹-۲۳۴۰۰۷۱۱-۰  
پست الکترونیک: hatamn@sums.ac.ir

دریافت: ۸۹/۱۰/۶ پذیرش: ۹۰/۲/۸

### چکیده

**مقدمه:** مدیران موفق قادرند برای بهبود عملکردشان، مهارت‌های بین فردی قوی را با دانش تخصصی ترکیب کنند. هوش هیجانی نه تنها مبنایی برای توسعه بیشتر این مهارت‌هاست، بلکه توانایی بکارگیری هیجان‌ها، در کارآیی اعضای گروه و رفع تعارض نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. هدف از انجام این مطالعه، بررسی رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود.

**روش کار:** این یک مطالعه توصیفی-تحلیلی بود که بر روی ۸۱ نفر از مدیران آموزشی و پژوهشی دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی انجام پذیرفت. نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه‌های مشخصات فردی، مدیریت تعارض رابینز و هوش هیجانی شرینگ جمع‌آوری گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. برای تحلیل آماری از آزمون‌های تی مستقل؛ مجذور کای و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

**یافته‌ها:** میانگین نمره هوش هیجانی ۱۱۵/۰۱ بود. ۵۰/۶۲٪ مدیران از راهبرد عدم مقابله، و فقط ۲/۴۷٪ مدیران از راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده می‌نمودند. 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 می‌نمودند. بین هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه آماری معناداری مشاهده نشد. در مدیران آموزشی، بین راهبرد کنترل و سابقه مدیریت رابطه آماری معنادار منفی مشاهده گردید. در مدیران مرد، بین هوش هیجانی و راهبردهای عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی رابطه آماری معنادار منفی وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** هوش هیجانی عاملی مهم در شناسایی و هدایت تعارض‌هاست. 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 برای شناخت و برخورد به موقع و صحیح تعارض هموار گردد.

**کل‌واژگان:** هوش هیجانی، ضریب هوش هیجانی، تعارض، مدیریت تعارض

### مقدمه

این راستا هوش هیجانی پایه و مبنایی برای توسعه بیشتر مهارت‌های میان فردی ایجاد می‌کند (۱). هوش هیجانی عبارت است از توانایی نظارت بر احساسات و هیجان‌ها خود و دیگران، توانایی تشخیص و تفکیک احساسات و استفاده از دانش عاطفی

در محیط رقابتی کنونی، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی، نیاز به مدیرانی با شایستگی‌های فکری و تخصصی بیشتر دارند. مدیران موفق مهارت‌های بین فردی قوی را با دانش تخصصی ترکیب می‌کنند تا عملکرد و پتانسیل شان را بهبود بخشند. در

روابط درست، گروه را در جهت صحیح رهبری کنند. حضور این مدیران با هوش هیجانی بالا در ایجاد انگیزه در کارکنان، اعضای هیأت علمی و دانشجویان، افزایش رضایت شغلی کارکنان، ارتباط مؤثر با اعضای سازمان و ایجاد جو مناسب برای آموزش و پژوهش سهم بسزایی دارد. همچنین این مسأله می‌تواند در جهت شناسایی سریع و حل مناسب تعارضات موجود بسیار مفید و راهگشا باشد.

با توجه به توضیحات فوق و نظر به اهمیت مسأله حل تعارض در محیط‌های آموزشی و پژوهشی و تأثیر هوش هیجانی بر آن، پژوهشگران بر آن شدند تا با هدف تعیین رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز به بررسی این موضوع پرداخته و از نتایج آن به منظور کمک به تصمیم‌گیری‌های آتی مسؤولین دانشگاه استفاده نمایند.

### روش کار

در این مطالعه توصیفی-تحلیلی که به صورت مقطعی<sup>۲</sup> انجام شد، جامعه آماری شامل مدیران حوزه معاونت‌های آموزشی، پژوهشی و رؤسای دانشکده‌ها، معاونین آموزشی و پژوهشی کلیه گروه‌های دانشکده‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مستقر در شهر شیراز و مدیران پژوهشی و رؤسای مراکز تحقیقاتی این دانشگاه بود. کل جامعه پژوهش ۲۳۲ نفر برآورد شده بود. از این تعداد، با در نظر گرفتن سطح خطای نوع اول  $\alpha = 0/05$  و توان آزمون  $1-\beta = 0/80$  و با استفاده از نرم‌افزار NCSS، ۱۰۰ نفر انتخاب شدند که در مجموع ۸۱ نفر در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها شرکت داشتند. ۵۰٪ نمونه‌ها از بین مدیران آموزشی یعنی رؤسای دانشکده‌ها، معاونت‌های آموزشی و مدیران آموزشی گروه‌ها و ۵۰٪ نمونه‌ها از بین مدیران پژوهشی یعنی معاونت‌های پژوهشی، مدیران پژوهشی گروه‌ها، رؤسای مراکز تحقیقاتی و مدیران پژوهشی مراکز تحقیقاتی به صورت تصادفی انتخاب شدند و در مجموع ۸۱ نفر در مطالعه شرکت کردند.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ<sup>۳</sup> و پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز<sup>۴</sup> بود. اطلاعات دموگرافیک بررسی شده مدیران شامل سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات و پست سازمانی افراد بود. پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ شامل ۳۳ سؤال پنج گزینه‌ای بود که به شیوه لیکرت با مقیاس زمانی

در جهت هدایت تفکر و ارتباط (۲). هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش ایفا نماید (۳) و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از مزیت هوش هیجانی، در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هر چه بهتر آن، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند (۴). از سویی دیگر، با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش‌ها و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح شده (۵) و تحت تأثیر عوامل رفتاری و بین شخصی و ساختارهای سازمانی سنتی افزایش یافته است (۶). این افزایش به حدی است که بر اساس مطالعات انجام شده درباره مدیران سطوح بالای سازمان، یک مدیر به طور متوسط ۲۰٪ وقت خود را صرف حل و فصل تعارض می‌کند (۷). این در حالی است که این مسأله در ارتباط با مدیران آموزشی به صرف نیمی از وقت آنان می‌رسد (۸).

مطالعات مختلف همچنین نشان داده‌اند که برای مدیریت و کنترل مؤثر پدیده تعارض در سازمان‌ها، برخورداری مدیران از هوش هیجانی از اهمیت بالایی برخوردار است. گلمن<sup>۱</sup> در بررسی پژوهش‌های مرتبط با این موضوع بیان می‌دارد که مدیری که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان خواهد پرداخت (۹). علاوه بر این توانایی بکارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان‌ها برای تسهیل حل مسأله در کارایی اعضای گروه نیز نقش مهمی را ایفا می‌کند (۱۰).

از آنجا که نهادهای آموزشی، خصوصاً مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای هستند که بیشتر از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد در جامعه هستند، از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند. لذا مدیریت مؤثر در آن‌ها مهم، و نیازمند روش مناسبی است. در این راستا مهم‌ترین مؤلفه شخصیتی که می‌تواند به مدیران مربوطه در جهت اعمال مدیریت صحیح و روزآمد کمک نماید، هوش هیجانی است. از سویی دیگر با توجه به اهمیت تعارضات موجود در سطوح بالای سازمان و با توجه به اهمیت و نقش مدیریت و رهبری در سازمان‌ها و نوع و ماهیت فعالیت مدیران آموزشی و پژوهشی و نقش آن‌ها در دانشگاه‌ها، افرادی که به عنوان مدیران آموزشی یا پژوهشی در این سازمان انتخاب می‌شوند بهتر است در نقش یک مدیر، مؤثرترین شیوه‌ها را به کار گیرند تا بتوانند با ایجاد

<sup>2</sup> Cross Sectional

<sup>3</sup> Schering

<sup>4</sup> Rabins

<sup>1</sup> Golman

و میانگین سابقه مدیریت (۷۲ نفر) ۸/۲۷ سال با انحراف معیار ۶/۲ بود. بیشترین تعداد مدیران (۳۵/۸٪) دارای سابقه مدیریت ۱۰-۶ سال بودند. بیشترین فراوانی مربوط به مدیران در سطح تخصصی (۳۹/۵٪) و کمترین فراوانی مربوط به مدیران فوق تخصص بود (۱۶٪). در میان مدیران مورد مطالعه، ۱۸/۵٪ از مراکز تحقیقاتی و مابقی از دانشکده‌های زیر نظر دانشگاه بودند. یافته‌های حاصل در زمینه هوش هیجانی بیانگر آن بود که میانگین نمره هوش هیجانی در بین نمونه‌های پژوهش، ۱۱۵/۰۱ از ۱۶۵ نمره قابل اخذ بود که در این میان بیشترین نمره هوش هیجانی مربوط به مراکز تحقیقاتی زیر نظر دانشگاه با کسب نمره ۱۱۶/۸ و کمترین مربوط به دانشکده توانبخشی با کسب نمره ۱۱۳/۴ بود (جدول ۱).

جدول ۱- میانگین نمرات هوش هیجانی مدیران دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

مراکز آموزشی و پژوهشی	تعداد مدیران	میانگین	انحراف معیار
دانشکده پیراپزشکی	۸	۱۱۵/۱۲	۳/۱۸
دانشکده توانبخشی	۵	۱۱۳/۴	۴/۲۱
دانشکده بهداشت و تغذیه	۶	۱۱۴/۶۶	۵/۵۳
دانشکده مدیریت	۵	۱۱۵	۱۰/۶۰
دانشکده پرستاری	۵	۱۱۵/۲	۳/۷۰
دانشکده پزشکی	۱۷	۱۱۳/۷۶	۶/۷۸
دانشکده دندانپزشکی	۱۳	۱۱۵/۳	۶/۲۹
دانشکده داروسازی	۷	۱۱۴/۸۵	۵/۱۱
مراکز تحقیقات	۱۵	۱۱۶/۸	۵/۸۰
جمع	۸۱	۱۱۵/۰۱	۵/۸۴

در زمینه بررسی راهکارهای حل تعارض، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از میان راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد عدم مقابله با نمره ۴/۴۷، راهبرد غالب مدیران مورد مطالعه بوده است و نمرات مدیران در محدوده‌های از ۱/۴۵ تا ۶/۸۶ قرار داشت (جدول ۲). اکثر مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز (۵۰/۶۲٪) از راهبرد عدم مقابله استفاده می‌کردند و فقط ۲/۴۷٪ مدیران متمایل به استفاده از راهبرد راه‌حل‌گرایی بودند. در میان دانشکده‌های مختلف و مراکز تحقیقاتی، فقط مدیران دانشکده‌های داروسازی و دندانپزشکی از راهبرد راه‌حل‌گرایی برای مدیریت تعارض استفاده می‌کردند. مدیران دانشکده پیراپزشکی نیز فقط محدود به استفاده از راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض بودند (جدول ۳ و ۴).

همیشه، اغلب اوقات، گاهی اوقات، به ندرت و هیچ وقت) طراحی، و از ۱ تا ۵ امتیازبندی شده بود. در این پرسشنامه به منظور شناسایی هوش هیجانی از مؤلفه‌های خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی (همدلی)، مهارت‌های اجتماعی و خودانگیزی استفاده شده است. اعتبار و روایی این پرسشنامه در مطالعه منصوری و فهیم مورد تأیید قرار گرفته است (۱۱ و ۱۲) و در پژوهش حاضر نیز پس از تأیید اعتبار محتوایی توسط صاحب‌نظران، ضریب پایایی این پرسشنامه در نمونه مقدماتی (با حجم ۳۰ نفر) چک شد و آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۶ نشان‌دهنده پایایی سوالات پرسشنامه و قابلیت استفاده آن بود. به منظور سنجش راهبردهای مدیریت تعارض از پرسشنامه رابینز که پنج شیوه مدیریت تعارض (رقابت، سازش، همکاری، اجتناب و مصالحه) را در درون سه راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی مورد سنجش قرار می‌داد استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال هفت گزینه‌ای بود که به شیوه لیکرت با مقیاس زمانی (همیشه، به طور مکرر، غالباً، بعضی اوقات، به ندرت، بسیار به ندرت و هرگز) طراحی شده بود. هر یک از سوالات از ۱ تا ۷ امتیازبندی شده بودند. اعتبار و روایی این پرسشنامه در مطالعه قربانی و فهیم مورد تأیید قرار گرفته است (۸ و ۱۱). در این پژوهش نیز، این پرسشنامه با  $\alpha = 0/82$  پایا و قابل استفاده بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار SPSS version 15 وارد شدند. به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این طرح، از آزمون‌های تی مستقل، آنووا، کای-اسکوئر و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

## نتایج

یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که میانگین سنی نمونه‌های پژوهش، ۴۴/۹۵ سال با انحراف معیار ۷/۵۱ بود. کمترین سن ۲۵ سال و بیشترین آن ۵۹ سال بود. ۵۶/۸٪ نمونه‌ها را مدیران آموزشی و ۴۳/۲٪ را مدیران پژوهشی تشکیل می‌دادند. ۶۴/۲٪ مرد و بقیه زن بودند. بیشترین تعداد نمونه‌ها (۸۸/۹٪) را متأهلین تشکیل می‌دادند. میانگین سابقه خدمت مدیران مورد مطالعه (۷۹ نفر) ۱۷/۲۹ سال با انحراف معیار ۸/۱۵

جدول ۲- نتایج نمرات راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران مراکز آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

راهبردهای مدیریت تعارض	مدیران			پژوهشی			کل		
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	بیشترین	کمترین	حد اکثر قابل اخذ
کنترل	۴/۵۱	۰/۸۵	۴/۱۵	۰/۸۱	۴/۳۶	۰/۸۵	۶/۸۶	۲/۵۷	۷
عدم مقابله	۴/۵۰	۰/۶۳	۴/۴۳	۰/۷۰	۴/۴۷	۰/۶۶	۶/۵۰	۲/۳۳	۷
راه‌حل‌گرایی	۳/۵۷	۰/۵۵	۳/۴۳	۰/۸۰	۳/۵۱	۰/۶۷	۵/۳۷	۱/۴۵	۷

بسیار تکان‌دهنده و شگفت‌انگیز است (۱۴). این در حالی است که تحقیقات انجام گرفته در سال‌های اخیر نشان می‌دهند که اهمیت هوش هیجانی در جهت پیشرفت موقعیت سازمان‌ها در حال افزایش است. نتایج این پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که هوش هیجانی قادر است طرز فکر و عکس‌العمل نسبت به تنش‌های روزانه را کنترل نموده و ۸۵٪ قابلیت‌های لازم برای کسب موفقیت را به خود اختصاص دهد که این مسأله با توجه به تأثیر هوش هیجانی در تحقق اهداف سازمانی می‌تواند مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد. همچنین تحقیقات نشان داده است که مدیران با هوش هیجانی بالا، ۸۰ تا ۸۵٪ از اهدافشان را تحقق بخشیده و در کار و روابط فردی از موفقیت بیشتری برخوردار هستند (۱۵). در مطالعه حاضر، میانگین نمره هوش هیجانی مدیران، ۱۱۵/۰۱ (از حداکثر ۱۶۵ نمره قابل اخذ) به دست آمد که این نتیجه با نتایج مطالعات "وطن‌خواه و همکاران"، "فهمیم دویین" و "دهشیری" هم‌خوانی داشت (۱۱، ۱۶ و ۱۷).

با توجه به یافته‌های مطالعه و مقایسه با مطالعات دیگر می‌توان ادعان داشت که مدیران مورد مطالعه از هوش هیجانی نسبتاً خوبی برخوردار می‌باشند. از آنجا که گلمن هوش هیجانی را یک متغیر پیش‌بینی برای موفقیت در رهبری و مدیریت دانسته و راهبردی بودن نقش مدیران در سطوح بالای سازمان را نیازمند این شایستگی می‌داند (۹)، توجه به هوش هیجانی در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی سازمان را می‌توان به عنوان یک ضرورت مورد بحث قرار داد. نتایج مطالعه حاضر همچنین بیانگر آن است که نمره هوش هیجانی زنان از مردان مورد مطالعه بیشتر بود که این مسأله با مطالعات "جیهان"<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، "یوسفی" (۱۳۸۲) و "بشارت" (۱۳۸۶) هم‌خوانی دارد (۲۰-۱۸).

به نظر می‌رسد این تفاوت به دلیل اختلاف مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی بین زنان و مردان باشد. علاوه بر تفاوت در این مهارت‌ها، بررسی نقش عوامل زیستی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند در پاسخ به علل و چگونگی این تفاوت‌ها راه‌گشا باشد. در مطالعه حاضر، همبستگی هوش هیجانی با هیچ یک از ویژگی‌های فردی مدیران (سن، جنسیت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات) از نظر آماری معنادار نبود. نتایج مطالعات "وطن‌خواه" (۱۳۸۷)، "فهمیم دویین" (۱۳۸۶) و صابری" (۱۳۸۵) با مطالعه حاضر هم‌خوانی داشت (۱۱، ۱۶ و ۲۱) و با نتایج مطالعه "جیهان" (۲۰۰۸) همسو نبود (۱۸).

<sup>5</sup> Jihan

جدول ۳- درصد استفاده مدیران دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی از راهبردهای مدیریت تعارض در دانشگاه علوم پزشکی شیراز

مراکز آموزشی و پژوهشی	راهبردهای مدیریت تعارض	کنترل	عدم مقابله	راه‌حل‌گرایی
دانشکده پیراپزشکی	۰	۱۰۰٪	۰	۰
دانشکده توانبخشی	۶۰٪	۴۰٪	۰	۰
دانشکده بهداشت و تغذیه	۵۰٪	۵۰٪	۰	۰
دانشکده مدیریت	۶۰٪	۴۰٪	۰	۰
دانشکده پرستاری	۶۰٪	۴۰٪	۰	۰
دانشکده پزشکی	۵۲/۹۴٪	۴۷/۰۶٪	۰	۰
دانشکده دندان پزشکی	۳۰/۱۷۷٪	۶۱/۵۴٪	۷/۶۹٪	۰
دانشکده داروسازی	۴۲/۱۸۶٪	۴۲/۱۸۶٪	۱۴/۲۹٪	۰
مراکز تحقیقات	۶۶/۶۷٪	۳۳/۳۳٪	۰	۰

جدول ۴- درصد استفاده مدیران از راهبردهای مدیریت تعارض به تفکیک پست سازمانی و جنسیت

راهبردهای مدیریت تعارض	مدیران		به تفکیک جنسیت		کل
	آموزشی	پژوهشی	زن	مرد	
کنترل	۳۴/۱۷۸٪	۶۲/۱۸۶٪	۶۵/۵۰٪	۲۶/۱۵۰٪	۴۶/۹۱٪
عدم مقابله	۶۰/۱۸۷٪	۳۷/۱۱۴٪	۳۴/۵۰٪	۵۹/۶۰٪	۵۰/۱۶۲٪
راه‌حل‌گرایی	۴/۲۳۵٪	۰	۰	۳/۱۸۰٪	۲/۴۷٪

یافته‌ها نشان داد که بین هوش هیجانی با سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه آماری معناداری وجود ندارد، این در حالی بود که بین راهبرد کنترل با جنسیت رابطه آماری معناداری مشاهده شد ( $p=0/02$ ). به این معنی که در بین مدیران مراکز، مدیران زن بیشتر از مدیران مرد تمایل به استفاده از راهبرد کنترل داشتند. بررسی ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و ویژگی‌های دموگرافیک نشان داد که بین راهبرد کنترل با پست سازمانی رابطه آماری معناداری مشاهده می‌گردد ( $p=0/03$ ). به این معنی که مدیران پژوهشی، بیشتر از مدیران آموزشی تمایل به استفاده از راهبرد کنترل داشتند. بین سایر راهبردهای مدیریت تعارض با متغیرهای دموگرافیک رابطه‌ای مشاهده نشد. در میان مدیران آموزشی بین سابقه مدیریت و راهبرد کنترل، رابطه آماری منفی و معنادار وجود داشت ( $p=0/009$ ). در بین مدیران مرد، بین هوش هیجانی و راهبردهای عدم مقابله ( $p=0/01$ ) و راه‌حل‌گرایی ( $p=0/03$ ) رابطه آماری معنادار و منفی وجود داشت.

## بحث

هوش هیجانی به تنهایی بزرگ‌ترین عامل برای پیش‌بینی افراد در محیط کار و قوی‌ترین نیرو برای رهبری موفق است (۱۳) و یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی مدیران مؤسسه‌های آموزش عالی نیز محسوب می‌شود. به رغم افزایش توجه و تمرکز بر روی هیجان‌ها و هوش هیجانی در ۲۰ سال گذشته، میزان بی‌اطلاعی عمومی از درک و مدیریت هیجان‌ها

علی‌رغم آن که پژوهش‌های مختلف، استفاده از استراتژی راه‌حل‌گرایی را راهبردی مطلوب در مدیریت تعارض معرفی کرده‌اند (۲۵)، نتایج مطالعه حاضر نشان‌دهنده کمترین استفاده از این راهبرد در حل تعارضات در بین مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز می‌باشد. این مسأله می‌تواند به دلیل عدم استفاده مدیریت ارشد سازمان از این استراتژی و سرایت آن به سطوح پایین‌تر مدیریتی و اشغال اغلب پست‌های مدیریتی به وسیله پزشکان و الزام آن‌ها به رعایت ضوابط رسمی و استانداردها در حرفه خود باشد. این موضوع آن‌ها را ملزم به رعایت قوانین و مقررات مدون در پست‌های مدیریتی و عادت کمتر به استفاده از راهبرد راه‌حل‌گرایی که به معنی تصمیمات برنامه‌ریزی نشده است می‌نماید. از سوی دیگر عدم ثبات درونی سازمانی و تغییرات مکرر در بین مدیران ارشد، آنان را از اتخاذ راهبرد راه‌حل‌گرایی دور می‌سازد. چرا که استفاده از این راهبرد نیازمند صرف وقت و بررسی‌های همه‌جانبه و گاه‌آ طولانی مدتی است که این امکان در دوره‌های کوتاه‌مدت مدیریت میسر نخواهد بود. نکته جالب توجه در مطالعه حاضر این بود که هیچ یک از مدیران پژوهشی از راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده نمی‌کردند. اغلب آنها (۶۲/۸۶٪) از استراتژی کنترل برای حل تعارض استفاده می‌کردند. در حالی که ۶۰/۸۷٪ از مدیران آموزشی به عدم مقابله اعتقاد داشتند.

از آن جا که محیط پژوهشی دارای قوانین و مقررات ثابتی است، راه حل مشکلاتی که در یک محیط پژوهشی ممکن است ایجاد شود از قبل مشخص شده است. در این محیط، که یک محیط رقابتی نیز می‌باشد، مدیران بیشتر درصدد تأمین هدف‌ها و خواسته‌های سازمان خود بوده و به نظر می‌رسد در این شرایط استراتژی کنترل، پاسخگوی بهتری برای مدیریت تعارض باشد. در مقابل، محیط آموزشی محیطی است که بیشتر مشکلات به وجود آمده در آن انتزاعی بوده و بسیاری از مدیران، تمایلی به درگیری در تعارضات را نداشته و اغلب موارد تعارضات را نادیده می‌گیرند.

این در حالی است که نتایج مطالعه زارع (۱۳۸۴) بیانگر آن بود که مدیرانی که از استراتژی راه‌حل‌گرایی در مدیریت تعارض استفاده می‌نمایند نسبت به مدیرانی که از استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل استفاده می‌نمایند از سلامت سازمانی بیشتری برخوردار هستند (۲۸). همچنین کرامتی (۱۳۸۴) نشان داد که مدیرانی که از خویشتن‌شناسی به عنوان سنگ بنای هوش هیجانی - بالاتری برخوردارند، در برخورد با تعارض از راهبرد راه‌حل‌گرایی بیشتر استفاده می‌نمایند (۲۷).

از آنجا که هوش عاطفی مجموعه‌ای از توانایی‌ها و مهارت‌های اکتسابی است که ارتقای آن نیاز به آموزش‌های خاص دارد، صرفاً به دلیل داشتن سن، تجربه کاری یا سابقه مدیریتی بیشتر نمی‌توان انتظار افزایش هوش عاطفی مدیران را داشت. هر چند ممکن است عدم مشاهده رابطه آماری معنادار در مطالعه حاضر به علت تفاوت در جامعه پژوهش نیز باشد. از سوی دیگر عدم معناداری بین هوش هیجانی و سطح تحصیلات ممکن است به این دلیل باشد که در دانشگاه‌های علوم پزشکی همزمان با تحصیل، تلاشی در جهت پرورش و ارتقای قابلیت‌های عاطفی صورت نمی‌گیرد.

در حالی که نتایج پژوهش‌های انجام شده، نشانگر آن است که هوش هیجانی تأثیر مهمی در کنترل تعارضات سازمانی دارد و مطالعات سنگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) و افزالار<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) وجود رابطه معناداری بین هوش هیجانی و دو سبک مصالحه و راه‌حل‌گرایی به عنوان راهبردهای مدیریت تعارض را مورد تأیید قرار دادند (۲۲ و ۲۳). و مطالعات فهیم دوین (۱۳۸۶) و موریسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) نشان‌دهنده وجود رابطه منفی معنادار بین هوش هیجانی و راهبرد کنترل را مورد تأیید قرار داده‌اند (۱۱ و ۲۴).

یافته‌های مطالعه حاضر بین هوش هیجانی و هیچ یک از راهبردهای مدیریت تعارض رابطه آماری معناداری نشان نداد. در حقیقت مدیران برای حل تعارضات در سازمان‌ها از راهبردهای متفاوتی استفاده می‌کنند. شیوه‌ای که هر یک از آن‌ها در حل تعارضات استفاده می‌کنند به عوامل گوناگونی نظیر ماهیت تعارض، شخصیت فرد، موقعیت سازمانی، شخصیت طرف مقابل، سبک رهبری، میزان قدرت، فرهنگ حاکم بر سازمان، میزان آشنایی با سبک‌های مدیریت تعارض و میزان برخورداری مدیر از هوش هیجانی بستگی دارد.

از جمله یافته‌های بارز در این مطالعه، تفاوت در نوع و فراوانی استفاده مدیران مورد مطالعه از راهبردهای مختلف مدیریت تعارض می‌باشد؛ به گونه‌ای که ۵۰/۶۲٪ مدیران از راهبرد عدم مقابله، ۴۶/۹۱٪ از راهبرد کنترل و ۲/۴۷٪ از راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده می‌نمودند. "ترابی" (۱۳۸۷) در مطالعه خود نتایج فوق را مورد تأیید قرار می‌دهد. این در حالی است که "زرنوشه" (۱۳۸۶)، "وطن‌خواه" (۱۳۸۷)، "حاتمی" (۱۳۸۷) و "کرامتی" (۱۳۸۴) در مطالعات خود استفاده غالب مدیران از راهبرد عدم مقابله را مورد تأیید قرار نداده‌اند (۵، ۱۶ و ۲۷-۲۵).

<sup>6</sup> Chun-Sheng

<sup>7</sup> Afzalar

<sup>8</sup> Morrison

قابلیت‌های عاطفی مدیران در جهت رسیدن به سازمانی با اثربخشی بالاتر باید سرلوحه فعالیت‌های دانشگاه قرار گیرد. شاید بکارگیری رویکردهای نوین آموزش در کلاس‌های درس نیز بتواند زمینه تقویت مهارت‌های هوش هیجانی و مدیریت تعارض را ایجاد نماید. همچنین با توجه به اهمیت هوش هیجانی در موفقیت مدیران در انجام وظایف مدیریتی خود، می‌توان آن را به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در گزینش مدیران و فرآیند استخدام و ارتقا شغلی آنان به حساب آورد.

**محدودیت‌های پژوهش:** علی‌رغم تلاش‌های پژوهشگران جهت رفع محدودیت‌های اجرایی، عدم حضور اکثر مدیران مورد مطالعه در دفاتر کار مربوطه، یکی از محدودیت‌های اصلی در این پژوهش بود. حضور آنان در کلاس‌های درس، جلسات کاری داخل و خارج سازمانی، دوره‌های آموزشی مختلف، اتاق‌های عمل، راند بخش‌های بیمارستانی و... ملاقات با این مدیران را به سختی امکان‌پذیر می‌کرد.

از سوی دیگر فعالیت اکثر مدیران مورد مطالعه در حیطه آموزشی و پژوهشی به طور همزمان، و قرار گرفتن یک مدیر در دو پست آموزشی و پژوهشی، در امر نمونه‌گیری اختلال ایجاد کرده و پژوهشگران را وادار به نمونه‌گیری متعدد کرده است. علاوه بر موارد فوق، رعایت جوانب احتیاط در تعمیم نتایج، به علت اتکای یافته‌های پژوهش به داده‌های حاصل از گزارش شخصی افراد در مورد هوش هیجانی توصیه می‌شود.

### تشکر و قدردانی

محققان بر خود لازم می‌دانند از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز که اعتبارات این طرح تحقیقاتی در قالب پایان‌نامه دانشجویی به شماره ۵۱۳۰ را تأمین کرده است تشکر نمایند.

### References

- 1- Learning Tree Internatinal. Emotional Intelligence: Achieving Leadership Success. [cited April 11 2010]. Available from: <http://www.learningtree.com/courses/3411.htm>.
- 2- Salovey P, Mayer JD, Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, National Profesional Resources Inc; 1990.
- 3- Mokhtaripour M, Siadat A. Management and Leadership with Emotional intelligence. Tadbir 2005; 165:18-20. (in Persian)
- 4- Siarochi J, Forgas J, Mayer JD. *Emotional intelligence in routine live*. Translated by Nouri Emamzade A. Neveshte publication; 2004. (in Persian)
- 5- Hatami zargaran Z. (dissertation). Survey of Relation between Negotiation and Conflict Management Strategies in hospital administrators and supervisors of shiraz university of medical sciences. Shiraz; 2008. (in Persian)
- 6- Tonke nejad M. A new theory in conflict management. Tadbir 2005; 33:162-168. (in Persian)
- 7- Rabinz SP, Senzo DE. *Fundamental of management*. Translated by Aarabi M, Parsaeean A. 4<sup>th</sup> ed. Tehran: Publication of Cultural research; 2006. (In Persian)
- 8- Ghorbani M, Behrangi M. (dissertation). Survey of role of conflict management strategies on effectiveness of primary and guide and high schools and presenting module Tehran: Azad University; 1999. (in Persian)

- 9- Goleman D. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books; 1995.
- 10- Barsade SG, The Ripple Effect: Emotional Contagion In Groups, SSRN eLibrary; 2000.
- 11- Fahim Dowin H, Amirtash AM, Karimi Y, Hadavi F. The Relation between emotional intelligence and conflict management strategies in educational and executive managers of physical education colleges in Iran and developing model. *Harkat Journal* 2007; 32:201-216. (in Persian)
- 12- Mansouri B. (dissertation). Normalization of Shering emotional intelligence education for master students in Tehran. Tehran: Alame Tabatabaee University; 2001. (in Persian)
- 13- Augusto Landa JM, López-Zafra E, Berrios Martos MP, Aguilar-Luzón M. The relationship between emotional intelligence, occupational stress and health in nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 2007; 1(4):1-14.
- 14- Chamorro-Premuzic T, Bennett E, Furnham A. The happy personality: Mediatonal role of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 2007; 42(8):1633-1639.
- 15- Aghayar S, Sharifi Daramadi P. *Emotional intelligence (application of intelligence in emotion)*. 2<sup>nd</sup> ed. Tehran: Sepahan publication; 2007. (in Persian)
- 16- Vatankhah S, Raeesi P, Kalhor R. Relation between emotional intelligence with conflict management strategies in Qazvin hospitals adminesterators. *Health management Journal* 2008; 32(11): 41-46. (in Persian)
- 17- Dehshiri Gh. Study of relation between emotional intelligence with and time management with teachers stresses in high schools. *Journal of Tazeha va moshaverehaye pajoheshi* 2004; 4(12):53-64. (in Persian)
- 18- Jihan IA, Alumran R, Leena P. Relationship Between Gender, Age, Academic Achievement, Emotional Intelligence, and Coping Styles in Bahraini Adolescents. *Individual Differences Research* 2008; 6(2): 104-119.
- 19- Yousofi F. (dissertation). Emotional Intelligence Casual pattern, cognitive development, cognitive regulation of feelings and public health. Shraz: Shiraz University; 2003. (in Persian)
- 20- Besharat MA. Effect of emotional intelligence quotient on quality of social relations. *Quarterly Journal of Psychological Studies* 2007; 3:25-38. (in Persian)
- 21- Saberi jahromi Z, Javdan Z. (dissertation). Survey of relationship between emotional intelligence and organizational commitment in Kerman university managers. Kerman: Kerman University of Medical Sciences; 2006. (in persian)
- 22- Chun-Sheng Y, Ron MS, June L, Hua Zhao J. Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China, *International Journal of Management and Enterprise Development*. 2006; 3(1-2):19-29
- 23- Afzalar R. A model of emotional intelligence and conflict management strategies a study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis* 2002; 10(4): 319-323.
- 24- Morrison J. Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *Journal of Nursing Management* 2008; 16(8): 921-932.
- 25- Torabi A, Akbari F, Arab M. Conflict management strategies in Lorestan province hospitals adminesterators. *Hakim Research Journal* 2009; 2(11): 54-58. (in Persian)
- 26- Zarnnoshe farahani MT, Fathi Ashtiani A, Tofighi Sh. Survey relationship between leadership style and conflict management strategies in baghiatallah university managers. *Journal of Behavior Sciences* 2007; 1(1):79-86. (in Persian)
- 27- Keramati M, Roshan M. Relationship of school adminesterators self awareness with conflict management strategies. *Journal of New Thoughts on Education* 2005; 1(4): 35-48. (in Persian)
- 28- Zare Z, Keramati M. Relationship between conflict management strategies with organizational health in Shirvan high schools. *Journal of pajohesh-haye tarbiati* 2005; 3: 81-93. (in Persian)
- 29- Longaretti L, Wilson J. The role of the teacher in student conflict. *Proceedings of the AARE Conference*; 2000; Sydney, Australia. 2000.
- 30- Rabinz SP. *Fondamental of organizational behaviour*. 4<sup>th</sup> ed. Tehran: Azad university; 1999.

## Relationship between Emotional Intelligence with Conflict Management Strategies among Educational and Research Managers of Shiraz University of Medical Sciences

Keshtkaran A<sup>1</sup> (PhD), Hatam N<sup>1\*</sup> (PhD), Rezaee R<sup>2</sup> (PhD), Lotfi M<sup>1</sup> (MSc)

<sup>1</sup> *Department of Health Care Services Management, School of Health Administration and Medical Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran*

<sup>2</sup> *Educational Development Center of Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran*

Received: 27 Dec 2010, Accepted: 28 Apr 2011

### Abstract

**Introduction:** Successful managers integrate strong interpersonal skills with technical knowledge to improve their performances. Emotional Intelligence not only provides the basis to further these skills, but also plays an important role in efficiency of group members and solves conflicts using emotions. The aim of this study was to determine relationship between Emotional Intelligence with conflict management strategies among educational and research managers of Shiraz University of Medical Sciences.

**Methods:** In this cross-sectional study, 81 educational and research managers from faculties and research centers were selected using random sampling. Three questionnaires including Robin's conflict management, Schering Emotional Intelligence and individual traits were used for data gathering. Data were analyzed using t-test, Chi-square, and Pierson correlation tests.

**Results:** The mean of emotional intelligence was 115.01. About half of the managers (50.6%) used avoidance strategy, and only 47.2% used collaboration strategy. Educational managers (87.6%) and males (59.6%) tend to use avoidance strategy more. Research managers (62.86%) and females (34.5%) used control strategy more. There was no statistically significant correlation between emotional intelligence with the strategies. Among educational managers, there was a statistically significant negative relationship between control strategy and management experiences. Among males, there were significant negative relationships between emotional intelligence and avoidance/collaboration strategies.

**Conclusion:** Emotional Intelligence is an important factor to recognize and solve conflicts. It is necessary to improve top managers' performances through learning emotional intelligence strategies to them. The continuing education of conflict management strategies would help managers to recognize and manage conflicts timely and properly.

**Key words:** emotional intelligence, emotional intelligence quotient, conflict, conflict management

---

#### Please cite this article as follows:

Keshtkaran A, Hatam N, Rezaee R, Lotfi M. Relationship between Emotional Intelligence with Conflict Management strategies among Educational and Research Managers of Shiraz University of Medical Sciences. *Hakim Research Journal* 2012; 14(4): 211- 218.

---

\*Corresponding Author: Shiraz University of Medical Sciences, school of Health Administration and Medical Information Sciences. Tel: +98- 917- 1127258, Fax: +98- 711- 2340039, E-mail: [hatamn@sums.ac.ir](mailto:hatamn@sums.ac.ir)