

رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط

آفرین پیرزاده*

سید بابک علوی**

چکیده

با توجه به رشد تحقیقات در زمینه‌ی پیامدهای سازمانی هوش هیجانی و همچنین اهمیت نقش مدیران در تعارضات بین آن‌ها و کارکنانشان، هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنانشان در شرکت‌های کوچک و متوسط است. ۴۲ مدیر و ۲۳۰ کارمند از هشت شرکت کوچک و متوسط ایرانی در این تحقیق مشارکت داشتند. برای تعیین سبک مدیریت تعارض کارکنان، از پرسشنامه‌ی OCCI و برای ارزیابی هوش هیجانی مدیران، از دو پرسشنامه‌ی ESCI و TMMS استفاده شده است. تحلیل عاملی اکتشافی برای مشخص نمودن عامل‌های اصلی و تحلیل واریانس برای آزمون توافق گروهی در سطح فردی (کارکنان) اجرا شد. رگرسیون چندگانه برای تعدادی از متغیرها در سطح گروهی (مدیران) و برای سایر متغیرها در سطح فردی، به طور جداگانه صورت گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بر خلاف انتظار، سبک‌های حل مسئله و اجتناب کارکنان در سطح گروهی و سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی آن‌ها در سطح فردی، هیچ رابطه‌ی معنادار آماری با ابعاد مختلف هوش هیجانی مدیران ندارند. با توجه به نتایج این تحقیق، به نظر می‌رسد در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران نمی‌تواند تعیین‌کننده‌ی سبک مدیریت تعارض کارکنانشان باشد. در نتیجه تأثیر عوامل دیگری مانند ویژگی‌های فردی کارکنان، موقعیت تعارض یا سایر ویژگی‌های مدیران در تحقیقات آینده قابل بررسی است، چنانچه در این تحقیق نیز رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین سبک پافشاری کارکنان و سابقه‌ی کاری آن‌ها مشاهده شده است.

مفاهیم کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، هوش هیجانی، شرکت‌های کوچک و متوسط

* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه کیش

** استادیار دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

از نقطه نظر رایبیز (۲۰۰۵)، تعارض زمانی به وجود می‌آید که فرد چنین درک می‌کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا قصد دارد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش شود. روندهایی مانند تغییرهای مستمر در شیوه‌ی انجام کار، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان و کارهای تیمی بیشتر، دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را در دنیای امروز اجتناب‌ناپذیر سازند (کالانن، بنزینگ و پری، ۲۰۰۶). با توجه به این روندها، نحوه‌ی مدیریت صحیح تعارضات در رشد و پیشرفت سازمان‌ها نقش مهمی دارد (رحیم، ۲۰۰۲). مدیریت تعارض عبارت است از حل یا در بعضی موارد کنترل تعارض (واتون، ۱۹۸۷؛ رایبیز، ۲۰۰۵). بر اساس نظریه‌ی توماس (۱۹۷۶) می‌توان سبک‌های مدیریت تعارض را بر مبنای دو بعد همکاری و قاطعیت، با عناوین رقابت، اجتناب، تشریک مساعی، سازش و مصالحه نام‌گذاری نمود. در میان سبک‌های نام‌برده‌شده، الگوهای تشریک مساعی و مصالحه به عنوان سبک‌های مشارکتی در سازمان‌ها از مطلوبیت بیشتری برخوردار هستند و به طور مستقیم با مدیریت سازنده‌ی تعارضات، نتایج فردی و سازمانی در ارتباط هستند (رحیم، ۲۰۰۲؛ یو، ساردسای، لو و ژائو، ۲۰۰۶).

در سال‌های اخیر یکی از موضوعات مهمی که در زمینه‌ی تعارضات سازمانی توسط محققان بحث شده، تأثیر هوش هیجانی^۱ مدیران بر سبک مدیریت تعارض کارکنانشان است. با این وجود تحقیقات عملی در این زمینه به ندرت صورت گرفته است (رحیم، ۲۰۰۲). مایر و سالووی (۱۹۹۰) هوش هیجانی را چنین تعریف کرده‌اند: «توانایی تشخیص و کنترل هیجانات خود و دیگران به منظور هدایت افکار و اعمال خود و دیگران».

در این مقاله هوش هیجانی مدیران به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر سبک مدیریت تعارض کارکنانشان در تعارضات بین آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در تحقیقات مشابهی که در این زمینه اجرا شده‌اند (رحیم، ۲۰۰۲؛ یو و همکاران، ۲۰۰۶)، مشارکت‌کنندگان، دانشجویان رشته‌ی مدیریت اجرایی شاغل در شرکت‌های مختلف بوده‌اند، در صورتی که رویکرد این تحقیق بررسی رابطه‌ی ذکرشده در شرکت‌های کوچک و متوسط است. تعدادی از کشورها از جمله ایران، شرکت‌های کوچک و متوسط را به لحاظ تعداد شاغلان در طیف معینی از یک تا دویست و پنجاه نفر تعریف می‌کنند (کردستانی، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد روابط نزدیک کارکنان و مدیران در این‌گونه شرکت‌ها، احتمال وجود رابطه بین

هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنانشان را افزایش دهد. همچنین تعدادی از ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط، مانند ساختار تخت سازمانی، تعداد کارکنان، روابط غیررسمی و ارتباطات شفاهی، از جمله عواملی است که بروز تعارضات را در این شرکت‌ها افزایش می‌دهد (کولب و پوتنام، ۱۹۹۲) و با در نظر گرفتن اهمیت و ضرورت حفظ ارتباطات برای بقای این شرکت‌ها و اهمیت یادگیری و رسیدن به بینش مشترک اعضای سازمان، هدایت کارکنان به سمت استفاده از سبک‌های مشارکتی در این گونه شرکت‌ها، در اکثر موارد مفید فایده واقع خواهد شد.

با توجه به توضیحات ارائه شده، تمرکز تحقیق بر شرکت‌های کوچک و متوسط، سنجش هوش هیجانی مدیران توسط خود و کارکنانشان، آزمون توافق گروهی کارکنان در ارزیابی سبک مدیریت تعارضاتشان و هوش هیجانی مدیرشان و همچنین بررسی داده‌ها در دو سطح گروهی و فردی از ویژگی‌های این تحقیق به شمار می‌آیند. در این مقاله، پس از مرور پیشینه‌ی مطالعاتی، فرضیه‌های تحقیق مطرح شده‌اند و در ادامه، روش تحقیق، یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری، محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه شده است.

مرور پیشینه

یک دیدگاه در مورد واکنش افراد در تعارضات بدین صورت بیان شده است که افراد بر اساس شخصیت و دیگر فاکتورهای فردی تمایل دارند از سبک خاصی در تعارضاتشان استفاده نمایند (بلک و موتن، ۱۹۶۴). در مقابل این دیدگاه، تعدادی از محققان دیدگاه اقتضایی را مطرح نموده‌اند (فارمر و روت، ۱۹۹۸؛ فریدمن، تید، کورال و تسای، ۲۰۰۰؛ جیمسن، ۱۹۹۹؛ توماس، ۱۹۷۷). دیدگاه اقتضایی اشاره به این دارد که افراد در موقعیت‌های مختلف، سبک‌های متفاوتی را برای مدیریت تعارضاتشان انتخاب می‌نمایند.

مورفی (۱۹۴۱) اعتقاد داشت که رهبری، به طور طبیعی پدیده‌ای اجتماعی است و فرآیند رهبری حاصل تعاملات رهبر، پیرو و موقعیت می‌باشد. با توجه به این که در مدل مطرح شده بر اساس نظریه‌ی آلبرت مورفی، فرایند رهبری به طور کلی مورد بررسی قرار گرفته است، می‌توان تعارضات بین کارکنان و مدیران را در قالب یکی از تعاملات دوطرفه بین رهبر و پیرو در نظر گرفت و با توجه به دیدگاه‌های مطرح شده در زمینه‌ی مدیریت تعارض، عوامل

مؤثر بر مدیریت تعارض کارکنان را به سه بخش ویژگی‌های کارمند، ویژگی‌های مدیر و موقعیتی که دو طرف تعارض در آن قرار دارند، تقسیم نمود. از جمله ویژگی‌های کارمند و مدیر می‌توان به جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه‌ی کاری، خصوصیات شخصیتی و هوش هیجانی فرد اشاره نمود.

رشد تحقیقات در زمینه‌ی تعارض باعث شده است که نقش عوامل متعددی که بر مدیریت تعارض کارکنان تأثیرگذار هستند، مورد بررسی قرار گیرد (کالانن و دیگران، ۲۰۰۶). از جمله تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیریت تعارض کارکنان و هوش هیجانی مدیرانشان می‌باشد (رحیم، ۲۰۰۲؛ یو و دیگران، ۲۰۰۶). پیشینه‌ی هوش هیجانی به تئوری هوش چندگانه‌ی گاردنر^۲ در سال ۱۹۸۳ مربوط می‌شود که با تحقیقات مایر و سالوی در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ ادامه پیدا کرد و با انتشار کتاب «هوش هیجانی» گلمن در سال ۱۹۹۵ توجه همگان به مفهوم هوش هیجانی جلب شده است.

در حال حاضر دو تصور مجزا، مینا و چارچوب تحقیقات در این حوزه است. متیوس، زایدنر و روبرتز (۲۰۰۲) این دو برداشت را به صورت «هوش هیجانی به عنوان توانایی^۳ و «هوش هیجانی به عنوان خصیصه‌ی شخصیتی^۴» بیان می‌کنند. مایر، کاروسو و سالووی (۲۰۰۰) به هوش هیجانی به عنوان توانایی اشاره کرده‌اند، در حالی که مفهوم‌سازی هوش هیجانی به عنوان خصیصه‌ی شخصیتی، یک مدل ترکیبی^۵ از هوش را توصیف می‌کند که شامل توانایی‌های ذهنی، مهارت‌ها و شایستگی‌های هیجانی است (رور، ۲۰۰۵). گلمن (۱۹۹۵) به عنوان یکی از طرفداران مدل ترکیبی، هوش هیجانی را به پنج حیطه‌ی شناخت عواطف شخصی (خودآگاهی)، به کاربردن درست هیجان‌ها (خودنظم‌دهی)، برانگیختن خود، شناخت عواطف دیگران (آگاهی اجتماعی) و حفظ ارتباطات (مدیریت ارتباطات) تقسیم نموده است.

یو و همکارانش (۲۰۰۶) رابطه‌ی بین سبک مدیریت تعارض کارکنان و هوش هیجانی مدیران را بر روی ۲۲۷ دانشجوی رشته‌ی مدیریت اجرایی در چین مورد بررسی قرار دادند که در آن رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین هوش هیجانی مدیران و سبک‌های تشریک مساعی و مصالحه یافت شد. تحقیق رحیم (۲۰۰۲) که شامل مطالعه‌ی این رابطه در هفت کشور (امریکا، یونان، چین، بنگلادش، هنگ‌کنگ، افریقا و پرتقال) می‌باشد سبک‌های مدیریت تعارض را به دو دسته‌ی کلی سبک‌های حل مسئله و چانه‌زنی تقسیم کرده است. این تحقیق

نیز بر روی دانشجویان دوره‌ی مدیریت اجرایی صورت گرفته و رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین انگیزش مدیران و استراتژی حل مسئله کارکنان مشاهده شده است.

با توجه به اهمیت نقش مدیران در تعارضاتشان با کارکنان، این تحقیق سعی دارد با در نظر گرفتن مدل مورفی (۱۹۴۱)، از بین عوامل مؤثر بر مدیریت تعارض کارکنان، هوش هیجانی مدیران را به عنوان یکی از ویژگی‌های فردی آن‌ها مورد بررسی قرار دهد. در نتیجه، ابعاد هوش هیجانی مدیران و سبک‌های مدیریت تعارض کارکنان، به عنوان متغیرهای اصلی در این تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس تقسیم‌بندی پرسشنامه‌ی OCCI پوتنام و ویلسون (۱۹۸۲) با سه استراتژی عدم مقابله، راه حل‌گرایی و کنترل عنوان شده است. دلیل اصلی استفاده از این مدل، هماهنگی استراتژی‌های مدیریت تعارض مدل با اهداف تحقیق است. برای مثال، سبک‌های مشارکتی با عنوان استراتژی راه حل‌گرایی از سبک‌های مصالحه و تشریک مساعی تشکیل شده است. در مورد هوش هیجانی، در این تحقیق، سعی بر آن بوده است که از طریق به کارگیری ابزارهای مختلف هوش هیجانی، هر دو مدل هوش هیجانی (هوش هیجانی به عنوان توانایی و مدل ترکیبی) مورد بررسی قرار گیرد.

در استراتژی عدم مقابله، افراد از تعارضات اجتناب می‌نمایند یا از خواسته‌های خود به نفع طرف مقابل چشم‌پوشی می‌کنند. پیشنهاد نظری این تحقیق این است که مدیران با هوش هیجانی بالا، با درک احساسات خود و کارکنانشان، به شکل مستقیم در حل مسئله دخالت می‌کنند و موقعیتی را فراهم می‌آورند که موضوع به صورت باز و آشکار مورد بحث و بررسی قرار گیرد. این‌گونه مدیران به کارکنان خود اجازه‌ی بیان عقایدشان را می‌دهند و در نتیجه کارکنان آن‌ها از استراتژی عدم مقابله خودداری و نظرات و خواسته‌های خود را بیان می‌نمایند. در نتیجه اولین فرضیه‌ی تحقیق را می‌توان به صورت زیر مطرح نمود:

فرضیه‌ی ۱: در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران رابطه‌ی منفی با به کارگیری استراتژی عدم مقابله توسط کارکنانشان دارد.

استراتژی راه حل‌گرایی شامل سبک‌های تشریک مساعی و مصالحه می‌باشد که در آن‌ها فرد از طریق همکاری با طرف مقابل و ارائه‌ی راه حل، در جهت برطرف نمودن تعارض تلاش می‌کند. به نظر می‌رسد مدیران با هوش هیجانی بالا، در تعارضاتشان با کارکنان، بتوانند فضای مناسبی را جهت حل تعارض ایجاد نمایند. در نتیجه، امکان همکاری کارکنان و همچنین احتمال ارائه‌ی راه حل توسط آن‌ها در محیط آرام فراهم شده توسط مدیرانشان،

بیشتر است. با در نظر گرفتن استدلال مطرح شده می‌توان فرضیه‌ی دوم تحقیق را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه‌ی ۲: در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران رابطه‌ی مثبتی با به‌کارگیری استراتژی راه حل‌گرایی توسط کارکنانشان دارد.

به نظر می‌رسد که در مورد رابطه‌ی بین استراتژی کنترل کارکنان و هوش هیجانی مدیران نتوان فرضیه‌ی تحقیق مشخصی را پیشنهاد نمود. بدین دلیل که احتمال دارد با توجه به فضای مناسبی که مدیران با هوش هیجانی بالا در حل تعارضات ایجاد می‌نمایند، کارکنانشان به همکاری و تشریک مساعی ترغیب شوند یا در مقابل، از این فرصت استفاده کنند و بخواهند نظرات و خواسته‌های خود را به مدیر تحمیل کنند. در نتیجه سؤال ۱ تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

سؤال ۱: چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی مدیران و به‌کارگیری استراتژی کنترل کارکنان در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان وجود دارد؟

روش تحقیق

این تحقیق یک تحقیق پیمایشی و از نوع همبستگی (رابطه‌ای) است که ۴۲ مدیر و ۲۳۰ کارمند از هشت شرکت کوچک و متوسط ایرانی، در آن مشارکت داشته‌اند. برای اجرای تحقیق در مرحله‌ی اول هماهنگی با شرکت‌ها از طریق مدیریت عالی یا واحد منابع انسانی صورت گرفته است و در صورت تمایل شرکت به همکاری، پرسشنامه‌ها به ترتیب واحدهای معرفی شده توزیع، و پس از مدت زمان یک الی دو ساعت جمع‌آوری شدند.

جامعه‌ی آماری

مدیران هشت شرکت کوچک و متوسط ایرانی، که حداقل سه کارمند تحت سرپرستی خود داشتند، به همراه کارمندانشان به عنوان جامعه‌ی آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق، تجمیع^۷ داده‌ها در سطح فردی، جهت آزمون فرضیه‌ها در سطح گروهی لازم بوده است. از آنجایی که برای توجیه تجمیع، از آزمون توافق گروهی استفاده شده است، جهت دستیابی به روایی مناسب در این آزمون و با توجه به محدودیت‌های اجرایی تحقیق، تصمیم گرفته شد مدیرانی در نظر گرفته شوند که حداقل سه کارمند تحت سرپرستی خود دارند.

محدودیت‌های اجرایی تحقیق همچنین موجب شد صرفاً شرکت‌هایی گزینش شوند که به نظر می‌رسید در مدت زمان کوتاهی بتوان همکاری آن‌ها را جلب نمود. از این رو جامعه‌ی آماری در دسترس^۸ مورد استفاده قرار گرفته است و بنابراین نتایج این تحقیق الزاماً قابل تعمیم به سایر شرکت‌های کوچک و متوسط نمی‌باشد.

به دلیل همگن شدن جامعه‌ی آماری، شرکت‌های مورد نظر از حوزه‌ی توسعه، فروش و پشتیبانی نرم‌افزار و سخت‌افزار کامپیوتر انتخاب شده‌اند. شرکت‌های حاسب سیستم، کاریزان ارتباط، کیش ویر (تولید)، کیش ویر (پشتیبانی)، آواژنگ سیستم، آواژنگ، خدمات آواژنگ و مدار گسترش فناوری اطلاعات به ترتیب با تعداد کارکنان ۴۳، ۸، ۸۳، ۱۴۱، ۲۷، ۳۶، ۱۰۱ و ۶۷ در این تحقیق همکاری داشته‌اند که تعداد کارکنان تمامی آن‌ها مطابق با تعریف ارائه‌شده در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط کمتر از ۲۵۰ نفر می‌باشد (کردستانی، ۲۰۰۸). تمامی مدیران هشت شرکت نام‌برده‌شده، که حداقل سه کارمند تحت سرپرستی خود داشته‌اند، به همراه کارمندانشان در این تحقیق مشارکت کرده‌اند. در سطح مدیران سازمانی، ۴۲ مدیر همکاری داشته‌اند که از این بین، شش پرسشنامه به دلیل عدم پاسخ به تعدادی از سوالات حذف شده است و ۳۶ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته است که ۸۸/۹٪ آن‌ها توسط مدیران مرد تکمیل شده است. میانگین سنی مدیران ۳۳ سال با میانگین سابقه‌ی کاری ۵۱ ماه بوده است. ۷۲/۲٪ مدیران دارای مدرک کارشناسی و ۶۳/۹٪ در سطح سازمانی مدیریت میانی مشغول به کار بوده‌اند. تعداد کارکنان تحت سرپرستی مدیران که در این تحقیق مشارکت داشته‌اند، ۲۳۰ نفر بوده است، که از این تعداد ۲۱۲ پرسشنامه قابل بررسی بوده و ۵۸٪ آن‌ها متعلق به کارکنان مرد بوده است. میانگین سنی کارکنان شرکت‌کننده ۲۸ سال بود که با میانگین سابقه‌ی کاری ۲۸ ماه در شرکت و ۱۶ ماه با مدیر فعلی مشغول به کار بوده‌اند. ۶۰/۴٪ کارکنان دارای مدرک کارشناسی و ۸۱/۱٪ آن‌ها در سطح سازمانی کارشناسی در شرکت‌های مورد بررسی فعالیت داشته‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

مدیریت تعارض. در این تحقیق برای تعیین سبک مدیریت تعارض کارکنان از پرسشنامه‌ی OCCI، نسخه‌ی ترجمه‌شده‌ی مقیمی (۱۳۷۷)، استفاده شده است که جهت بهبود انتقال مفاهیم، تعدادی از عبارات این ترجمه ویرایش شده‌اند. پوتنام و ویلسون (۱۹۸۲) این ابزار را مشتمل بر سه استراتژی طراحی نموده‌اند. استراتژی عدم مقابله شامل شیوه‌های

اجتناب و سازش است. استراتژی راه حل‌گرایی، شیوه‌های تشریک مساعی و مصالحه را در بر می‌گیرد و استراتژی کنترل همان شیوهی رقابتی است (سانگ، ۲۰۰۴). در این ابزار پاسخ‌دهندگان به ۳۰ سؤال در مورد عکس‌العمل آن‌ها در موقعیت تعارض بر اساس طیف لیکرت (۱: هرگز، ۲: به ندرت، ۳: بعضی اوقات، ۴: اغلب، ۵: همیشه) پاسخ می‌دهند. ضریب همبستگی درونی و پایایی بالا یکی از ویژگی‌های مثبت این ابزار است (بردلی، ۱۹۹۷). میانگین ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی این ابزار ۰/۸۹ است (دین، ۲۰۰۰). در این پرسشنامه سعی شده است با طرح سؤالی در ابتدای آن، تعریف مشترکی از واژه‌ی تعارض به پاسخ‌دهندگان ارائه گردد (ویلسون، ۱۹۸۷). علاوه بر این، پرسشنامه‌ی OCCI وابستگی طرفین تعارض را به خوبی نشان می‌دهد (نپ، پوتنام و دیویس، ۱۹۸۸).

هوش هیجانی. همان‌طور که اشاره شد، در این تحقیق سعی بر آن بوده است که ابعاد هوش هیجانی مرتبط با هر دو مدل توانایی و ترکیبی مورد بررسی قرار گیرد؛ در نتیجه، نیاز به دو ابزار متفاوت برای ارزیابی ابعاد هوش هیجانی مبتنی بر توانایی و ابعاد مربوط به مدل ترکیبی هوش هیجانی بوده است. با توجه به تعداد مدیران و محدودیت‌های زمانی آن‌ها برای تکمیل پرسشنامه‌ها، TMMS به عنوان یکی از ابزارهای خودارزیاب موجود که بر مبنای نظریه‌ی مایر و سالوی (۱۹۹۰) طراحی شده است، مورد استفاده قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ این ابزار ۰/۸۲ است که برای عامل‌های اصلی پرسشنامه از ۰/۶۶ تا ۰/۸۳ می‌باشد (جنسن، کان، ریلا، هانن و هوتلز، ۲۰۰۷). عامل‌هایی که در این ابزار مورد توجه قرار گرفته است به سه بخش کلی تقسیم شده‌اند: توجه به احساسات، تمایز احساسات و بازسازی خلقی. در بین ابزارهای موجود در مدل ترکیبی هوش هیجانی، پرسشنامه‌ی ESCI ver 3.0^۱ استفاده شده است. این پرسشنامه که حاصل بازنگری پرسشنامه‌ی ECI^۱ است، دارای ۷۲ گزینه است که ۱۲ مورد شایستگی را در قالب چهار عامل اصلی بررسی می‌کند. خودآگاهی، خودنظم‌دهی، آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات چهار بخش مجزا در این پرسشنامه هستند. میانگین همبستگی درونی این ابزار در ارزیابی شخصی ۰/۴۷ و در ارزیابی توسط اطرافیان ۰/۷۶ می‌باشد (ویدیک، ۲۰۰۷).

با توجه به محدودیت‌های زمانی موجود در شرکت‌ها، استفاده از ESCI به صورت ۳۶۰ درجه امکان‌پذیر نبوده است و همچنین به نظر می‌رسد در این پرسشنامه، کارکنان از صلاحیت کامل برای ارزیابی تمام ابعاد هوش هیجانی مدیر برخوردار نباشند. برای مثال پاسخ کارکنان به سؤال «علت احساسات خود را می‌داند» و سؤالات مشابه در بخش

خودآگاهی و خودنظم‌دهی مدیر نمی‌تواند معیار خوبی برای اندازه‌گیری هوش هیجانی مدیران باشد. در نتیجه بر مبنای تعریف گلمن، بویاتزیس و مک‌کی (۲۰۰۲)، در این تحقیق این پرسشنامه به دو بخش شایستگی‌های هیجانی فردی و اجتماعی تقسیم شده است. ابعاد خودآگاهی و خودنظم‌دهی هوش هیجانی به عنوان شایستگی‌های هیجانی فردی توسط مدیران به صورت خودارزیاب و آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات به عنوان شایستگی‌های اجتماعی، از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با در نظر گرفتن این‌که کارکنان باید به پرسشنامه‌ی مدیریت تعارض و مدیران به پرسشنامه‌ی TMMS نیز پاسخ می‌دادند، برای جلوگیری از افزایش تعداد سؤالات پرسشنامه‌ها، تعدادی از سؤالات تکراری از پرسشنامه‌ی ESCI حذف گردید و تعداد آن‌ها از ۷۲ به ۴۵ گزینه کاهش پیدا کرده است. در انتها باید به این نکته نیز اشاره گردد که ترجمه‌ی TMMS توسط نیما قربانی (قربانی، بینگ، واتسون، دیویسن و مک، ۲۰۰۲) و ترجمه‌ی ESCI توسط محقق صورت گرفته است.

نتایج

تحلیل عاملی اکتشافی

داده‌های مدیران و کارکنانشان با استفاده از نرم‌افزار SPSS در دو سطح فردی و گروهی، به طور جداگانه وارد شده است. جهت تعیین و تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی در سطح فردی، آزمون KMO صورت گرفته است که ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه‌های مدیریت تعارض OCCI ($KMO = 0/74$) و ابعاد شایستگی‌های اجتماعی ESCI ($KMO = 0/94$)، امکان تحلیل عاملی را در سطح فردی فراهم نموده است. پس از تعیین عامل‌های اصلی پرسشنامه‌ی کارکنان در سطح فردی، داده‌های مدیران در سطح گروهی مورد بررسی قرار گرفته است، با این تفاوت که به دلیل تعداد کم مدیران در این تحقیق، امکان تحلیل عاملی در سطح گروهی وجود نداشت و در نتیجه در این سطح با اتکا بر تحقیقات گذشته، متغیرهای اصلی پرسشنامه‌های TMMS شامل توجه به احساسات، تمایز احساسات و بازسازی خلقی و ابعاد شایستگی‌های هیجانی فردی مدیران در پرسشنامه‌ی ESCI شامل خودآگاهی و خودنظم‌دهی بر اساس نظرات خودارزیابی مدیران محاسبه شده‌اند (قربانی و همکاران، ۲۰۰۲).

جهت تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ی OCCI از روش عامل‌یابی محور اصلی^{۱۱} برای تعیین عامل‌های اصلی و از روش واریمکس^{۱۲} برای چرخش گزینه‌ها^{۱۳} استفاده شده

است. ۹ عامل توسط این روش شناسایی گردید که از این میان عواملی که دارای یک گزینه بود یا دارای تداخل بار عاملی^{۱۴} بوده‌اند حذف و در نهایت، همان‌طور که در جدول ۱ نمایش داده شده است، چهار عامل اصلی شناسایی شدند که مجموعاً ۵۱/۸۵٪ واریانس کلی را تشکیل داده‌اند. عوامل اصلی در این تحقیق با عناوین پافشاری، حل مسئله، نشان دادن بی‌تفاوتی و اجتناب نام‌گذاری شده‌اند.

لازم به ذکر است که بر اساس بهترین دانسته‌های محققان این مقاله از منابع داخلی (پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران و کتابخانه‌ی دانشگاه‌های تهران و شهید بهشتی)، تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه‌ی OCCI در ایران انجام نشده است، در نتیجه مقایسه‌ی نتایج در این مرحله، تنها با عوامل اصلی تعیین‌شده در پرسشنامه صورت گرفته است. در این تحقیق، گزینه‌های استراتژی عدم مقابله در پرسشنامه‌ی اصلی، در دو عامل مجزا قرار گرفته‌اند که با عناوین اجتناب و نشان دادن بی‌تفاوتی معرفی شده‌اند. در مورد استراتژی راه حل‌گرایی، تعدادی از گزینه‌ها که بیشتر مربوط به سبک مصالحه بوده‌اند حذف و گزینه‌های باقی‌مانده از این عامل با عنوان حل مسئله نام‌گذاری شده‌اند. تعدادی از گزینه‌های استراتژی کنترل نیز حذف شدند که با توجه به مفهوم گزینه‌های باقی‌مانده، عنوان پافشاری برای این عامل در نظر گرفته شده است.

جدول ۱ - عامل‌های اصلی تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ی مدیریت تعارض

OCCI

عامل‌ها، گزینه‌های مربوطه و بار عاملی آن‌ها
<p>عامل ۱: پافشاری آلفای کرونباخ: ۰/۸۰ + درصد واریانس تعیین‌شده: ۱۵/۶۲٪</p> <p>۱. من برای اثبات ادعای خود مصرانه پافشاری می‌کنم. ۰/۸۱</p> <p>۲. در هنگام اختلاف نظر با او، در بیان و دفاع از دیدگاه‌های خود به طور سفت و سخت در مقابلش می‌ایستم و نقطه نظرات خود را بیان می‌کنم. ۰/۷۴</p> <p>۳. در هنگام عدم توافق، آن‌قدر در موضع خود پافشاری می‌کنم تا وی نظر مرا بپذیرد. ۰/۷۴</p> <p>۴. من از باور و عقیده‌ی خود با تمام قدرت دفاع می‌کنم. ۰/۶۹</p> <p>۵. سعی می‌کنم در هنگام مذاکره با وی بر او تسلط یابم تا زمانی که نظر مرا درک کند. ۰/۶۹</p> <p>عامل ۲: حل مسئله آلفای کرونباخ: ۰/۷۳ + درصد واریانس تعیین‌شده: ۱۴/۷۱٪</p> <p>۱. من در هنگام مذاکره در مورد موضوع عدم توافق، راه حل‌های مبتکرانه‌ای ارائه می‌دهم. ۰/۶۸</p>

۲. سعی می‌کنم از نظرات و ایده‌های او در جهت ایجاد یک راه حل برای رفع مشکلات استفاده کنم. ۰/۶۷

۳. من مباحث و دلایل خود را در قالب یک راه حل جدید مطرح می‌کنم تا کشمکش و نزاع با وی را از بین ببرم. ۰/۶۶

۴. راه حلی را پیشنهاد می‌کنم که دیدگاه‌های طرفین در آن گنجانده شده است. ۰/۶۵

۵. من پیشنهاد می‌کنم برای ایجاد راه حل در جهت حل اختلاف، با یک‌دیگر همکاری کنیم. ۰/۶۶

۶. من نظرات خود را با ایده‌های وی می‌آمیزم تا یک گزینه‌ی جدید برای حل عدم توافق ایجاد نمایم. ۰/۵۷

عامل ۳: نشان دادن بی‌تفاوتی آلفای کرونباخ: ۰/۶۲ + درصد واریانس تعیین شده: ۱۰/۸٪

۱. من تضاد را با طرح این ادعا که اختلافات جزئی یا نا چیز هستند، آرام می‌کنم. ۰/۷۰

۲. من سعی می‌کنم اختلافات را زیاد جدی نگیرم. ۰/۶۸

۳. هنگامی که با او به توافق نمی‌رسم، برای هموار نمودن توافق، موضوع مورد اختلاف را جزئی و بی‌اهمیت جلوه می‌دهم. ۰/۶۷

۴. من با بی‌اهمیت جلوه دادن عدم توافق، از شدت تضاد به وجود آمده می‌کاهم. ۰/۶۰

عامل ۴: اجتناب آلفای کرونباخ: ۰/۶۳ + درصد واریانس تعیین شده: ۱۰/۷۲٪

۱. وقتی وی ایده‌ای را مطرح می‌کند، من کمتر به ابراز نظر می‌پردازم. ۰/۷۴

۲. وقتی گمان می‌کنم که وی قصد دارد درباره‌ی اختلافمان مذاکره کند، سعی می‌کنم به نحوی خود را از او پنهان کنم. ۰/۷۳

۳. به منظور اجتناب از عدم توافق، دیدگاه‌های خود را در آن زمینه مسکوت می‌گذارم. ۰/۶۵

با توجه به نتایج تحلیل عاملی و تغییر عامل‌ها در این تحقیق نسبت به عامل‌های اصلی موجود در پرسشنامه‌ی OCCI، فرضیه‌ها و سؤال ذکر شده در بخش چارچوب نظری تغییر پیدا کرده‌اند که در ادامه ذکر شده‌اند.

فرضیه‌ی ۱: در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران رابطه‌ی منفی با به‌کارگیری سبک اجتناب توسط کارکنانشان دارد.

فرضیه‌ی ۲: در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران رابطه‌ی مثبتی با به‌کارگیری سبک حل مسئله توسط کارکنانشان دارد.

فرضیه‌ی ۳: در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران رابطه‌ی منفی با به‌کارگیری سبک نشان دادن بی‌تفاوتی توسط کارکنانشان دارد.

سؤال ۱: چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی مدیران و به‌کارگیری سبک پافشاری کارکنان

در تعارضات بین مدیر و کارکنانش وجود دارد؟

همان‌طور که توضیح داده شد، در این تحقیق، پرسشنامه‌ی ESCI به دو بخش تقسیم شده است. تحلیل عاملی برای بخش شایستگی‌های اجتماعی این پرسشنامه، مشابه با تحلیل عاملی پرسشنامه‌ی مدیریت تعارض صورت گرفته است، با این تفاوت که در این تحلیل از روش مایل کمینه^{۱۵} برای چرخش گزینه‌ها استفاده شده است. در این تحلیل دو عامل شناسایی و با عناوین مهارت‌های اجتماعی (شامل ۱۵ گزینه از جمله «با ایجاد حس مثبت در دیگران آن‌ها را هدایت می‌کند» و «از طریق مشارکت دادن کارکنان در بحث، آن‌ها را متقاعد می‌کند») و آگاهی سازمانی (شامل سه گزینه: «از قوانین نانوشته‌ی سازمان آگاهی دارد»، «از نحوه‌ی عملکرد سیستم برای انجام کارها آگاهی دارد» و «از ارزش‌ها و فرهنگ سازمان آگاهی دارد») نام‌گذاری شده‌اند که مجموعاً ۵۷/۵۹٪ واریانس کل را تشکیل داده‌اند. با توجه به بررسی منابع داخلی، تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ی ESCI در ایران انجام نشده است. در نتیجه در این مرحله نیز مقایسه‌ی نتایج به دست آمده با عامل‌های اصلی در پرسشنامه صورت گرفته است.

در عامل‌های اصلی پرسشنامه‌ی ESCI، شایستگی‌های اجتماعی شامل دو عامل آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات است که عامل آگاهی اجتماعی به دو بخش همدلی و آگاهی سازمانی تقسیم می‌شود. در این تحقیق آگاهی سازمانی به عنوان عاملی مجزا مشخص شده است که با همان عنوان آگاهی سازمانی ذکر شده است و گزینه‌های مربوط به همدلی و مدیریت ارتباطات در پرسشنامه‌ی اصلی، به صورت یک عامل شناسایی شده‌اند که با عنوان مهارت‌های اجتماعی نام‌گذاری شده‌اند.

آزمون توافق گروهی

با توجه به این‌که هدف تحقیق، آزمون فرضیه‌ها در سطح گروهی بود، داده‌های کارکنان تحت سرپرستی هر مدیر می‌بایست به صورت تجمیعی^{۱۶} محاسبه می‌شد. تجمیع داده‌ها در سطح فردی در صورتی از لحاظ آماری معنادار است که پراکندگی داده‌های کارکنان در هر گروه به اندازه‌ای کم باشد که توجیه تجمیع داده‌ها در سطح فردی وجود داشته باشد. در نتیجه، در این بخش نیاز به آزمون توافق گروهی برای توجیه تجمیع وجود داشت.

در مباحث آماری روش‌های متفاوتی برای آزمون توافق گروهی به کار گرفته می‌شود (برای مثال بلیس، ۲۰۰۰؛ کنی، مانتی، پیرو، لیوی و کاشی، ۲۰۰۲؛ موریتز و واتسون، ۱۹۹۸). یکی از این روش‌ها، روش تحلیل واریانس^{۱۷} است. در این روش، متغیر F که حاصل تقسیم واریانس بین گروهی و درون گروهی است، می‌تواند تا حدی نمایانگر میزان توافق گروهی در بین کارکنان هر مدیر باشد.

با توجه به نتایج تحلیل واریانس برای عامل‌های اصلی تعیین شده در سطح فردی (جدول ۲)، کارکنان یک مدیر در تخمین فاکتورهای مهارت‌های اجتماعی و آگاهی سازمانی مدیرانشان با یکدیگر اتفاق نظر داشته‌اند. علاوه بر آن، هماهنگی کارکنان در استفاده از سبک‌های حل مسئله و اجتناب نیز دیده شده است ولی در مورد سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی تفاوتی، توافق گروهی بین کارکنان مشاهده نشده است. در نتیجه، تجمیع داده‌ها برای متغیرهای مهارت‌های اجتماعی، آگاهی سازمانی، حل مسئله و اجتناب با استفاده از روش میانگین‌گیری صورت گرفته است و این متغیرها با عناوین حل مسئله (میانگین)، اجتناب (میانگین)، مهارت‌های اجتماعی (میانگین) و آگاهی سازمانی (میانگین) به سطح گروهی اضافه شده‌اند.

با توجه به تغییر فرضیه‌های مطرح شده در چارچوب نظری بر اساس نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌ی OCCI و همچنین با در نظر گرفتن نتایج این بخش، تنها فرضیه‌های ۱ و ۲ در سطح گروهی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ادامه توضیحات مربوط ارائه شده است.

جدول ۲ - نتایج تحلیل واریانس

Sig.	F (MS between/MSwithin)	متغیرها
۰/۲۰۰	۱/۲۲	پافشاری
۰/۰۱۷	۱/۶۴	حل مسئله
۰/۸۹۸	۰/۷۱	نشان دادن بی تفاوتی
۰/۰۴۰	۱/۵۱	اجتناب
۰/۰۰۱	۱/۹۹	مهارت‌های اجتماعی
۰/۰۰۱	۲/۰۹	آگاهی سازمانی

رگرسیون در سطح گروهی

با توجه به نتایج بخش‌های گذشته، رگرسیون در سطح گروهی برای متغیرهای وابسته‌ی حل مسئله (میانگین) و اجتناب (میانگین) جهت آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲ تحقیق، به روش سلسله‌مراتبی صورت گرفته است. به دلیل تعداد بالای متغیرهای مستقل (سن، سابقه‌ی کاری و تعداد کارکنان تحت سرپرستی مدیران، توجه به احساسات، تمایز احساسات، بازسازی خلقی، خودآگاهی، خودنظم‌دهی، مهارت‌های اجتماعی (میانگین) و آگاهی سازمانی (میانگین))، متغیرهایی در رگرسیون وارد شده‌اند که با متغیرهای وابسته همبستگی داشته‌اند. علاوه بر این متغیرها، متغیر دودویی^{۱۸} جنسیت و متغیرهای ساختگی تحصیلات و سطح سازمانی مدیران، به عنوان متغیرهای کنترلی نیز در رگرسیون‌ها وارد شده‌اند.

در مورد متغیر اجتناب (میانگین)، نتایج همبستگی متغیرها در سطح گروهی، همبستگی این متغیر را با متغیرهای خودنظم‌دهی و مهارت‌های اجتماعی (میانگین) نشان دادند و در نتیجه پس از متغیرهای کنترلی، خودنظم‌دهی و مهارت‌های اجتماعی (میانگین) وارد رگرسیون شده‌اند. طبق نتایج این رگرسیون، متغیر وابسته‌ی اجتناب (میانگین) با هیچ‌کدام از متغیرهایی که وارد رگرسیون شده‌اند، رابطه‌ی معنادار آماری نشان نداده است. در نتیجه با توجه به نتایج ذکرشده، فرضیه‌ی ۱ تحقیق پشتیبانی نشده است.

در مورد متغیر حل مسئله (میانگین) در این سطح، هیچ‌گونه رابطه‌ی معنادار آماری بین این متغیر و ابعاد هوش هیجانی مدیران، در این تحقیق مشاهده نشده است و در نتیجه بدون اجرای رگرسیون برای این متغیر می‌توان گفت که نتایج موجود، فرضیه‌ی ۲ تحقیق را نیز پشتیبانی نکرده‌اند.

رگرسیون در سطح فردی

با توجه به این که نتایج تحقیق فرضیه‌های ۱ و ۲ را در سطح گروهی پشتیبانی نکرده‌اند، به نظر رسید که ممکن است ارتباط مدیران و کارکنان در رفتارهای تعارضی در سطح فردی وجود داشته باشد. از آنجایی که آزمون فرضیه‌ی ۳ و سؤال ۱ تحقیق نیز بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریانس در سطح گروهی صورت نگرفت، در این تحقیق به بررسی روابط متغیرهای مدیریت تعارض کارکنان و ابعاد هوش هیجانی مدیران در سطح فردی نیز پرداخته شده است. ولی با توجه به این که در مورد متغیرهای حل مسئله و اجتناب نوعی توافق نظر بین کارکنان هر مدیر وجود داشته است، عدم وجود استقلال داده‌های موجود برای

این دو متغیر، امکان خطا را در رگرسیون سطح فردی افزایش داده است (کئی و همکاران، ۲۰۰۲) و در نتیجه این بررسی آماری دارای روایی لازم نیست. به همین دلیل اعمال رگرسیون برای متغیرهای حل مسئله و اجتناب در سطح فردی صورت نگرفته است.

در این بخش متغیرهای مستقلی که در مدل وارد شده‌اند عبارتند از سن و سابقه‌ی کاری کارمند در شرکت و همچنین سابقه‌ی کاری وی با مدیر فعلی، مهارت‌های اجتماعی و آگاهی سازمانی مدیر از دیدگاه کارمند. متغیرهای وابسته نیز شامل پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی بود که ابتدا همبستگی کلیه‌ی متغیرهای نام‌برده‌شده تعیین گردید و سپس رگرسیون برای متغیرهای وابسته صورت گرفت. برای اعمال رگرسیون چندگانه در این سطح نیز از روش سلسله‌مراتبی استفاده شده است و متغیرهایی که با متغیرهای وابسته همبستگی داشته‌اند به علاوه متغیرهای کنترلی جنسیت، تحصیلات و سطح سازمانی کارکنان وارد رگرسیون شده‌اند.

در مورد متغیر نشان دادن بی‌تفاوتی، هیچ‌گونه همبستگی بین این متغیر و سایر متغیرها وجود نداشت و در نتیجه رگرسیون برای این متغیر انجام نشده است. ولی در مورد متغیر پافشاری، متغیرهای سابقه‌ی کاری فرد در شرکت و سابقه‌ی کاری فرد با مدیر فعلی با این متغیر همبستگی داشتند. متغیر سابقه‌ی کاری فرد در شرکت پس از متغیرهای کنترلی وارد رگرسیون شد ولی متغیر سابقه‌ی کاری فرد با مدیر فعلی به دلیل همبستگی با متغیر سابقه‌ی کاری فرد در شرکت وارد نشده است. بر طبق نتایج رگرسیون متغیر پافشاری، به‌کارگیری سبک پافشاری کارکنان، با سابقه‌ی کاری آن‌ها در شرکت رابطه‌ی مستقیمی دارد ($F = 0.24$ ، $\beta < 0.00$ ، $p = 12/6$ تغییرات F)، به نحوی که کارکنان دارای سابقه‌ی کاری طولانی‌تر بیشتر از سبک پافشاری استفاده می‌کنند. یک تبیین احتمالی این ارتباط می‌تواند بدین صورت بیان گردد که این افراد ممکن است به دلیل سابقه‌ی کاری بیشتر، دانش، تجربه یا اعتماد به نفس بالایی در زمینه‌ی کار خود داشته باشند یا درمورد مسایل جانبی مانند از دست دادن موقعیت کاری خود نگرانی کمتری داشته باشند و در نتیجه احتمال این که در تعارضات بر نظر خود پافشاری کنند بیشتر است.

بر طبق نتایج موجود در سطح فردی، ارتباط معنادار آماری بین سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی و ابعاد هوش هیجانی مدیران (مهارت‌های اجتماعی و آگاهی سازمانی) از دیدگاه کارکنان مشاهده نشده است و می‌توان گفت نتایج تحقیق فرضیه‌ی ۳ را در سطح فردی پشتیبانی نکرده است. همچنین پاسخی که برای سؤال ۱ تحقیق می‌توان ذکر نمود

این است که در سطح فردی رابطه‌ی معنادار آماری بین دو بعد مهارت‌های اجتماعی و آگاهی سازمانی مدیر از دیدگاه کارکنان و سبک پافشاری کارکنان در مدیریت تعارضاتشان با مدیر مشاهده نشده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مدیریت تعارضات در سازمان‌های امروزی و تأثیرات مدیریت صحیح تعارض در روند پیشرفت سازمان‌ها، در این تحقیق سعی بر آن بود که از طریق بررسی رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنانشان در تعارضات بین آن‌ها، کارکنان را به سمت استفاده از سبک‌های مشارکتی هدایت نمود.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی این تحقیق و مشخص شدن چهار عامل اصلی «پافشاری»، «حل مسئله»، «نشان دادن بی‌تفاوتی» و «اجتناب» به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض و در نتیجه، تغییر دو فرضیه و یک سؤال چارچوب نظری تحقیق به سه فرضیه و یک سؤال و همچنین مشخص شدن دو عامل «مهارت‌های اجتماعی» و «آگاهی سازمانی» به عنوان شایستگی‌های اجتماعی مدیران و مقایسه‌ی عوامل مذکور با متغیرهای اصلی پرسشنامه‌های به کار گرفته‌شده، به نظر می‌رسد پرسشنامه‌هایی که توسط محققان خارجی طراحی شده‌اند و در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند، برای استفاده در تحقیقات داخلی نیاز به بازنگری دارند و تعدادی از گزینه‌های این پرسشنامه‌ها متناسب با فرهنگ ایرانی باید تغییر داده شود.

علاوه بر نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی در این تحقیق، نتایج تحلیل واریانس جهت سنجش توافق گروهی کارکنان در سبک‌های مدیریت تعارضاتشان و ارزیابی هوش هیجانی مدیرانشان نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. نتایج این تحلیل نشان داد که کارکنان هر مدیر در استفاده از سبک‌های حل مسئله و اجتناب با یکدیگر توافق نظر دارند، در صورتی که در سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی، هماهنگی بین کارکنان دیده نشده است. بررسی علل احتمالی نتایج این مرحله می‌تواند در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرد. البته در این جا باید به محدودیت پرسشنامه‌های خودارزیاب نیز اشاره نمود، بدین صورت که کارکنان سبک مدیریت تعارض ادراک‌شده‌ی خود را در پرسشنامه‌ها منعکس می‌نمایند که ممکن است با واقعیت متفاوت باشد. در مورد ارزیابی دو عامل مهارت‌های اجتماعی و آگاهی سازمانی مدیر نیز توافق گروهی در بین کارکنان وجود داشته است و

بدین ترتیب به نظر می‌رسد مدیران در مورد گزینه‌های مربوط به شایستگی‌های اجتماعی مطرح‌شده در پرسشنامه‌ی ESCI با کارکنان تحت سرپرستی خود رفتار مشابهی نشان می‌دهند.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل واریانس، هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های حل مسئله و اجتناب کارکنان با ابعاد مختلف هوش هیجانی مدیران در سطح گروهی بوده است. یافته‌ها در این سطح حاکی از آن است که هیچ‌گونه رابطه‌ی معنادار آماری بین سبک‌های حل مسئله و اجتناب کارکنان با ابعاد هوش هیجانی مدیران در سطح گروهی وجود ندارد و در نتیجه بر خلاف انتظار، فرضیه‌های ۱ و ۲ تحقیق توسط نتایج پشتیبانی نشدند. تحقیقات مشابه در این زمینه، با توجه به جامعه‌ی آماری مورد بررسی، رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنانشان را در سطح فردی مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال، نتایج تحقیق یو و همکارانش (۲۰۰۶) نشان داده است که رابطه‌ی معنادار آماری بین سبک اجتناب کارکنان و هوش هیجانی مدیران وجود ندارد، ولی رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین سبک حل مسئله‌ی کارکنان و هوش هیجانی مدیران مشاهده شده است. رحیم (۲۰۰۲) نیز در تحقیق خود رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین استراتژی حل مسئله‌ی کارکنان و ابعاد هوش هیجانی مدیرانشان را نشان داده است.

با توجه به رد شدن فرضیه‌های ۱ و ۲ تحقیق به نظر رسیده است که ممکن است رابطه‌ی مدیران و کارکنان در رفتارهای تعارضی در سطح فردی وجود داشته باشد. از این رو در این تحقیق، با توجه به نتایج آزمون توافق گروهی، علاوه بر بررسی داده‌ها در سطح گروهی، روابط بین سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی کارکنان با ابعاد شایستگی‌های اجتماعی مدیران که توسط کارکنانشان تخمین زده شده بود نیز در سطح فردی مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به نتایج این تحقیق، رابطه‌ی معنادار آماری بین سبک‌های پافشاری و نشان دادن بی‌تفاوتی کارکنان با ابعاد هوش هیجانی مدیرانشان در سطح فردی یافت نشده است. ولی رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین سبک پافشاری کارکنان و سابقه‌ی کاری آن‌ها مشاهده شده است. در تحقیقات مشابه، یو و همکارانش (۲۰۰۶) رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین سبک رقابتی کارکنان و هوش هیجانی مدیرانشان نشان داده‌اند. ولی تحقیق رحیم (۲۰۰۲) که در هفت کشور صورت گرفته است، تنها در جامعه‌ی آماری مربوط به کشور امریکا رابطه‌ی مثبت بین استراتژی چانه‌زنی کارکنان و

هوش هیجانی مدیر پشتیبانی شده است و در سایر کشورها رابطه‌ی معنادار آماری بین این دو متغیر مشاهده نشده است.

با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق و پشتیبانی نشدن فرضیه‌های تحقیق در سطوح فردی و گروهی، به نظر می‌رسد علی‌رغم این که تئوری‌های نظری متعددی هوش هیجانی مدیران را به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم و تأثیرگذار آن‌ها در سازمان معرفی نموده‌اند، در نمونه‌ی آماری بررسی شده در این تحقیق، هوش هیجانی مدیران نتوانسته است تعیین‌کننده‌ی سبک مدیریت تعارض کارکنانشان باشد. با توجه به چارچوب نظری مطرح شده در این تحقیق، پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آینده تأثیر عوامل دیگری را مانند ویژگی‌های کارکنان، موقعیت تعارض یا سایر ویژگی‌های مدیران، در تعیین سبک مدیریت تعارض کارکنان مورد بررسی قرار دهند، چنانچه در این تحقیق نیز رابطه‌ی مثبت معنادار آماری بین سابقه‌ی کاری کارکنان و سبک پافشاری آن‌ها مشاهده شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده، باید به تعدادی از محدودیت‌های موجود در این تحقیق اشاره نمود. با در نظر گرفتن این که امکان گزینش شرکت‌ها به صورت تصادفی وجود نداشته، نتایج تحقیق محدود به هشت شرکت کوچک و متوسط ایرانی می‌باشد و امکان تعمیم نتایج به تمام شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی وجود ندارد. ولی با این وجود، نتایج تحقیق شواهدی را در زمینه‌ی عدم وجود ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و مدیریت تعارضات کارکنانشان، در تعارضات بین آن‌ها، در شرکت‌های کوچک و متوسط بازگو نموده است. امید است در تحقیقات آینده با گسترش جامعه‌ی آماری و ویرایش مجدد پرسشنامه‌های ترجمه شده با استفاده از نتایج تحلیل عاملی این تحقیق، بتوان تا حدی اعتبار و پایایی تحقیق را بهبود بخشید. افزایش تعداد مدیران نیز در تحقیقات بعدی جهت اجرای تحلیل عاملی در سطح گروهی پیشنهاد می‌گردد.

در این تحقیق، برای سنجش هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض از پرسشنامه‌های خودارزیاب استفاده شده است و با توجه به این که یکی از خصوصیات ذاتی این پرسشنامه‌ها، انعکاس نظر و ادراک شخصی فرد پاسخ‌دهنده به سؤالات می‌باشد، ممکن است واقعیت به طور کامل ارائه نشود. از طرفی در مورد ارزیابی هوش هیجانی مدیران، همان‌طور که توضیح داده شد به نظر می‌رسد کارکنان برای ارزیابی شایستگی‌های فردی مدیران از صلاحیت کافی برخوردار نباشند. در نتیجه تحقیقات آینده به نحوی باید هر دو محدودیت فوق را در نظر داشته باشند. به نظر می‌رسد بتوان از طریق به‌کارگیری

پرسشنامه‌های هوش هیجانی مبتنی بر عملکرد تا حدی محدودیت‌های ذکر شده را برطرف نمود.

همان‌طور که در بخش مرور پیشینه توضیح داده شد، عوامل متعددی در مدیریت تعارض کارکنان نقش دارند ولی در این تحقیق تنها به هوش هیجانی مدیر به عنوان یکی از ویژگی‌های مدیران، اشاره شده است و به سایر عوامل مانند ویژگی‌های کارمند، سایر ویژگی‌های مدیر یا موقعیتی که طرفین تعارض در آن قرار دارند، پرداخته نشده است. امید است تحقیقات آینده به بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان با در نظر گرفتن تأثیر عواملی مانند ویژگی‌های فردی کارکنان و موقعیت پردازند، تا بتوان شناخت بهتری درباره‌ی شرایط لازم برای هدایت کارکنان به سمت استفاده از سبک‌های مشارکتی به دست آورد.

پی‌نوشت‌ها

1. Emotional Intelligence
2. Gardner
3. ability
4. personality trait
5. mixed model
6. Organizational Communication Conflict Instrument
7. aggregation
8. convenience
9. Emotional and Social Competence Inventory Version 3
10. Emotional Competence Inventory
11. Principal Axis Factoring
12. varimax
13. item
14. cross loading
15. direct oblimin
16. aggregated
17. ANOVA
18. binary

منابع

مقیمی، محمد. (۱۳۷۷). *سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی*. تهران: نشر ترمه.

- Blake, R. R., & Mouton, F. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bradley, K. (1997). Conflict strategies and interpersonal communicative adaptability: Is there a relationship? Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association, April 10-13, Baltimore, MD.
- Callanan, G. A., Benzing, C. D., & Perri, D. F. (2006). Choice of conflict-handling strategy: A matter of context. *Journal of Psychology, 140*(3), 269-288.
- Deen, M. Y. (2000). Differences in the solution-oriented conflict style of selected groups of 4-H Youth Development volunteer leaders. *Journal of Extension, 38*(1).
- Farmer, S. M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behaviour in work groups. *Small Group Research, 29*, 669-713.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and job stress. *International Journal of Conflict Management, 11*, 32-55.
- Ghorbani, N., Bing, M. N., Watson, P. J., Davison, H. K., & Mack, D. A. (2002). Self-reported emotional intelligence: Construct similarity and functional dissimilarity of higher-order processing in Iran and the United States. *Journal of Psychology, 37*(5), 297-308.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantum Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict:

- Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, 10, 268-294.
- Jensen, S., Kohn, C., Rilea, S., Hannon, R., & Howells, G. (2007). *Emotional intelligence: A literature review*. University of the Pacific, Department of Psychology.
- Kenny, D. A., Mannetty, L., Pierro, A., Livi, S., & Kashy, D. A. (2002). The statistical analysis of data from small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 124-137.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311-324.
- Kordestani, A. A. (2008). A conceptual framework for marketing strategy on SMEs regarding export performance as an independent variable: Case in Iran. Master Diss., Tarbiat Modares University and Lulea University of Technology.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moritz, S., & Watson, C. B. (1998). Level of analysis issues in group psychology: Using efficacy as an example of a multilevel model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 285-298.
- Murphy, A. (1941). A study of the leadership process. *American Sociological Review*, 6(5), 674-687.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communication strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of measurement scale. *Communication Yearbook*, 6, 629-652.

- Rahim, M. R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *Journal of Organizational Analysis, 10*(4), 302-326.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. (11th ed.) New Jersey: Prentic-Hall Inc.
- Rohr, A. B. (2005). Emotional intelligence correlates with exercise attitudes. Master. Diss., University of Saskatchewan Saskatoon.
- Song, Y. (2004). A comparison of organizational conflict management strategies between Americans and Koreans. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Thomas, K. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review, 2*, 484-490.
- Vidic, Z. (2007). Developing tomorrow's leaders: Examining relationship between servant, transformational, passive/avoidant leadership and emotional intelligence, motivation and leadership opportunities, Diss., University of Idaho.
- Walton, R. E. (1987). *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third-party roles*. (2nd ed). Addison-Wesley.
- Yu, C. S., Sardesai, R. M., Lu, J., & Zhao, J. H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: An empirical study in China. *Journal of Management and Enterprise Development, 3*, 1-2.