

# سنجش رابطه‌ی هوش هیجانی و سبک‌های همکاری و مصالحه در سرپرستان بیمارستان میلاد

فرزانه فرزادنی\*

## چکیده

موضوع تعارض شغلی در حرفه‌ی پرستاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیریت تعارض نیاز به مهارت‌هایی دارد که پایه و اساس احساسی دارند. از این رو پرستاران باید چگونگی مدیریت تعارض را به طور اثربخش فرا بگیرند. هدف از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بوده که چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض در بین سرپرستاران بیمارستان میلاد وجود دارد. پژوهش حاضر مطالعه‌ای کمی است که بر روی ۵۵ سرپرستار از بیمارستان میلاد در سال ۱۳۸۸ انجام شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه‌ی بسته‌پاسخ که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود استفاده گردید. هوش هیجانی توسط پرسش‌نامه‌ی «سایبر یا شرینگ» با پایایی ۸۴ درصد و سبک‌های مدیریت تعارض به وسیله‌ی پرسش‌نامه‌ی «رایینز» با پایایی ۸۱ درصد سنجیده شد. داده‌های به دست آمده از این ابزار توسط روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که شامل میانگین، آزمون کالموگراف-اسمیرنف، همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه بود. سبک همکاری با میانگین ۱۱/۸۵ و سبک مصالحه با میانگین ۱۱/۱۶ سبک‌های غالب در حل تعارضات بود. بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض رابطه‌ی مثبتی با سطح معنی‌داری ۰/۰۱ وجود داشته. ۱۶ درصد از پراکندگی متغیر مدیریت تعارض توسط پنج متغیر مستقل هوش هیجانی «توجیه» شد. بین خودآگاهی و سبک همکاری با ۹۹ درصد اطمینان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود داشت و نتایج این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی پرستاران در چگونگی مدیریت کردن تعارضات مؤثر است و پرستاران سبک همکاری و مصالحه را ترجیح می‌دهند. مطالعاتی از این دست می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت، سازمان مورد استفاده‌ی مدیران قرار گیرد.

مفاهیم کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، همکاری، مصالحه، هوش هیجانی

---

\* مدرس مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت وزارت نیرو

## مقدمه

امروزه ما در دنیای پیچیده‌ای از تغییرات و تفاوت‌ها زندگی می‌کنیم. جامعه مملو از تفاوت‌ها و تنوع است زیرا افراد در ابعاد فیزیکی، روانی و همچنین باورها، ارزش‌ها، علایق و ویژگی‌ها با یکدیگر فرق دارند، افرادی که هم با خود و هم با دیگران در تعامل‌اند (راهیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). به دلیل این تفاوت‌ها، تعارض شکل می‌گیرد. ویلیامز<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) تأکید می‌کند که اختلافات و تعارضات برای بقای جوامع انسانی ضروری‌اند زیرا «فرایند تغییر جامعه بدون تعارض روی نمی‌دهد». از آن‌جا که سازمان‌ها در دل جوامع شکل می‌گیرند و متأثر از آن هستند به تبع تعارض را نمی‌توان به سادگی در سازمان‌ها نادیده گرفت. در سازمان‌ها نه تنها تعارض وجود دارد بلکه وجود آن برای بقا و پیشرفت سازمان ضروری است. تعارض در تمام سطوح یک سازمان دیده می‌شود، در روابط بین افراد، بین گروه‌ها و بین اعضای یک گروه (راهیم، ۲۰۰۱؛ شرم‌ن هورن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). در گذشته بر طبق نظریه‌ی بروکراسی، تعارض امری ناپسند و مذموم تلقی می‌شد و باید از بروز آن در سازمان جلوگیری به عمل می‌آمد و هر زمان که تعارضی شکل می‌گرفت، آن را نادیده می‌گرفتند زیرا آن را مانع افزایش بهره‌وری و افزایش عملکرد کارکنان می‌دانستند (رایینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). والتاین (۲۰۰۱) می‌گوید که امروزه به طور تقریبی بیست درصد از وقت مدیران صرف حل تعارضات می‌شود و بسیاری از کارشناسان معتقدند مهارت‌های حل تعارض از مهارت‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزه و... مهم‌ترند زیرا به دلیل پیچیدگی ارتباطات در محیط‌های کاری تعارضات قادرند زمینه‌ساز مشکلات، مسائل و حتی خشونت‌ها و ظلم‌هایی شوند، تعارض می‌تواند سبب ایجاد استرس، آسیب‌های روحی، کاهش رضایت شغلی، افزایش ترک اختیاری کار<sup>۵</sup>، کاهش بهره‌وری و بروز مسائل اخلاقی گردد. اما در این میان آن‌چه مهم است نحوه‌ی برخورد و چگونگی مدیریت تعارضات و اختلافات است زیرا تعارضات یک واقعیت انکارناپذیر و طبیعی در سازمان‌های انسانی است و چنان‌چه به نحو صحیح مدیریت شود پیامدهای مثبتی به دنبال دارد و امروزه حتی مدیران تشویق می‌شوند که سطح مطلوبی از تعارض را در سازمان حفظ و مدیریت کنند تا بدین طریق گروه‌ها و افراد خلاق و پویا شوند (همان منبع). بنابراین به جای انکار و برخورد با تعارض باید به دنبال راه‌هایی باشیم که تعارض را معنا کنیم و از این تعارضات در جهت شکل دادن بهتر روابط و دستیابی به اهداف استفاده کنیم (هندی، ۱۳۸۰، ص. ۱۵) و اگر حل تعارضات مبتنی بر بحث و جدل منصفانه و صحیح باشد و همه‌ی

افراد و گروه‌ها مجال اظهار نظر داشته باشند آنگاه تعارض سبب کاهش تنش‌های اجتماعی و ثبات روابط می‌شود (واگنر و هولن بک، ۲۰۱۰، ص. ۴۵). از آن‌جا که مدیریت تعارض نیاز به مهارت‌هایی دارد از قبیل اعتماد به نفس، کنترل احساسات، انعطاف‌پذیری و توانایی فکر و عمل کردن به طرق گوناگون (بارآن، ۲۰۰۰). و احساسات نقش تعیین‌کننده و مهمی در پیامدهای موقعیت‌های تضاد، بر عهده دارند در این میان نقش هوش هیجانی قابل توجه است زیرا هوش هیجانی یعنی استفاده‌ی هوشمندانه از احساسات به گونه‌ای که به فرد کمک می‌کند تا به موفقیت دست یابد (آدلر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸) و پژوهش‌هایی که توسط مالک (۲۰۰۰)، لی فن مینگ (۲۰۰۳)، راهیم (۲۰۰۲)، بیکر (۲۰۰۲) و کیمبال و اسکات (۲۰۰۴) انجام شده، مؤید این مطلب بوده. حرفه‌ی پرستاری و محیط‌های درمانی، با توجه به نقش مهم و حیاتی که در جوامع بر عهده دارند همواره مورد توجه صاحب‌نظران سازمانی و مدیریت می‌باشند در این حرفه عدم توافق بر سر اهداف حرفه‌ای، تناقض در نقش‌ها و وظایفی که بر عهده‌ی افراد گذاشته می‌شود یا اختلاف بر سر رویه‌های انجام کار از منابع اولیه‌ی تعارض می‌باشند. پرستاری حرفه‌ای مبتنی بر روابط بین افراد است، آن‌ان در ارتباط مستمر با بیماران، کارکنان، پزشکان و دیگر پرستاران می‌باشند و اگرچه که پرستاران اغلب از بروز تعارض در محیط کار خود اجتناب می‌ورزند اما تعارض در کارشان به وضوح مشاهده می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق به یکی از مسائل و مشکلاتی که در این زمینه مراکز درمانی با آن روبرو هستند می‌پردازد و در انجام این پژوهش سه هدف مورد نظر بوده اول، شناخت چگونگی حل تعارضات توسط سرپرستاران و اولویت‌های آنان در به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض. دوم بررسی تاثیر هوش هیجانی بر مدیریت تعارض و سوم بررسی تاثیر هوش هیجانی بر دو سبک همکاری و مصالحه، از سبک‌های مدیریت تعارض، است.

### رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض

امروزه به دلیل پیچیدگی ارتباطات در محیط‌های کاری بروز تعارضات و اختلافات اجتناب ناپذیر است. چنانچه این اختلافات به طور صحیح و علمی مدیریت و حل و فصل نشوند می‌توانند زمینه‌ساز مشکلات، مسائل و حتی خشونت‌ها و ظلم‌هایی شوند قابل توجه است که تعارضات به طور موثر و خلاقانه بدون مدیریت احساسات حل نخواهند شد و تنها از طریق کنترل احساسات است که تضادها و اختلافات منجر به بهره‌وری بالا می‌گردند،

جنبه‌های گوناگون هوش هیجانی می‌توانند عامل حیاتی موفقیت در سازمانها باشند و در موارد رهبری، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط، کار گروهی، خلاقیت و نوآوری، جلب اعتماد مشتری، تاثیرگذار باشند. کوپر و سواف (۱۹۹۷)<sup>۱</sup> هوش هیجانی را «توانایی درک کردن و کاربرد موثر قدرت، اطلاعات، ارتباطات و تاثیرگذاری» تعریف کرده‌اند و مدیریت تعارض را در واقع فرصتی برای ظهور و بروز احساساتی که برای رشد فرد و سازمان بسیار مهم است می‌دانند. بنابراین احساسات نقشی حیاتی در دنیای واقعی و پیامدهای موقعیتهای تضاد بر عهده دارند (آدلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، بارون ۱۹۹۷، گلمن ۲۰۰۲). مدیریت تعارض سبکها و تکنیکهای گوناگونی دارد که در طی سالیان رشد و توسعه یافته‌اند. از میان پنج سبک حل تعارضات (همکاری، مصالحه، رقابت، اجتناب، مدارا) دو سبک همکاری و مصالحه بر دیگر روشها ارجحیت دارند زیرا منافع و خواست همه گروههای درگیر را تامین می‌کنند و از میان روشها، روش مذاکره بهترین تکنیک است (هالن بک، ۲۰۱۰، ص ۶۷). مذاکره کردن یک تعامل احساسی و عاطفی است و برای مذاکره کنندگان موفق ضروری است که ارزیابی صحیحی از احساسات خود و دیگران داشته باشند (گلمن، ۲۰۰۲) و در اینجا است که نقش هوش هیجانی اهمیت پیدا می‌کند. زیرا هوش هیجانی مجموعه‌ای از توانایی‌های کلامی و غیر کلامی است که فرد را قادر به بیان، شناسایی، درک و ارزیابی احساسات خود و دیگران، به منظور کنار آمدن با تقاضاها و فشارهای اجتماعی می‌کند. افراد با هوش هیجانی بالا قادرند که عواطف و هیجانات مشخصی را در خود و دیگران شناسایی کرده و از آنها در جهت هدایت افکار و اعمال دیگران استفاده کنند. هوش هیجانی به آنان کمک می‌کند که هیجانات و احساسات خویش را کنترل و احساسات دیگران را مدیریت کنند (گلمن، ۲۰۰۲). بنابراین آنان که هوش هیجانی بالایی دارند مذاکره کنندگان موفق هم هستند، هوش هیجانی از پنج مولفه، خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، مدیریت روابط و مهارتهای اجتماعی تشکیل یافته که تمامی از مهارتهای مورد نیاز برای مدیریت تعارض اثربخش می‌باشند. رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض یک رابطه دو سویه است بدین معنا که فراگیری مهارتهای مدیریت تعارض سبب افزایش هوش هیجانی، و بالا رفتن هوش هیجانی، منجر به مدیریت اثربخش تر و کاراتر تعارضات می‌گردد. مهارتهای مدیریت تعارض سبب افزایش آگاهی و مهارتهای اجتماعی می‌شود که از ابعاد هوش هیجانی است (گلمن، ۲۰۰۲) و مدیریت تعارض مبتنی بر مهارتهایی از قبیل، خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، اطمینان به خود و آگاهی‌های سازمانی است، مهارتهایی که از مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌باشند

(کمیس و آلد ۲۰۰۰). تحقیقات و مطالعات متعددی در زمینه رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض انجام شده است. مالک (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> نشان داد که ارتباط مثبتی بین سبک همکاری و هوش هیجانی وجود دارد و هوش هیجانی هم بستگی منفی با سبک اجتناب و انطباق دارد و در این میان تفاوتی بین زنان و مردان وجود ندارد. کیمبال و اسکات (۲۰۰۴) در پژوهش خود به ارتباط معنی‌داری بین انواع سبک‌های مدیریت تعارض و هوش هیجانی دست یافتند. در پژوهش دیگری راهیم (۲۰۰۲) به بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در هفت کشور یونان، چین، بنگلادش، هنگ کنگ، ماکاؤ، لهستان و آفریقای جنوبی پرداخت. تحقیقات او نشان داد که بین مولفه‌های هوش هیجانی با استراتژی‌های موثر حل مسئله همبستگی مثبت وجود دارد و بیکر (۲۰۰۲) نیز در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک همکاری در مدیریت تعارض در میان ۱۲۰ نفر از شهرهای لوس آنجلس، اورنج کانتی و سن دیگو پرداخته و نتایج بدست آمده همبستگی مثبتی بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. اگرچه یافته‌های محققان زیادی تایید کننده رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض است. اما خلا و نبود تحقیقاتی از این دست در کشور ما و به خصوص محیط‌های درمانی به وضوح دیده می‌شود زیرا عامل فرهنگ، و شرایط محیط کاری نقش بسیار تاثیر گذار و غیر قابل انکاری در انتخاب سبک مدیریت تعارض توسط افراد دارد. برای مثال لی فن مینگ (Lee ۲۰۰۳) (2003) در تحقیقات خود دریافت که اگرچه رابطه مثبتی بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض وجود دارد ولی در تایوان سبک اجتناب برای حل تعارضات بر سایر سبکها ترجیح داده می‌شود زیرا ارزشهای سنتی و قدیمی و فرهنگ تایوان تاکید زیادی بر برقراری صلح و جلوگیری از بروز مشکلات در روابط دارد. بنابر این نتایج این مطالعات در کشورهای گوناگون و در مورد محیط‌های حساس و پر تعارض مانند سازمانهای درمانی و شغل پرستاری قابل تامل است با توجه به ادبیات تحقیق و پژوهشهای پیشین، محقق این فرضیه‌ها را در این مطالعه مطرح کرده است:

- بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض رابطه وجود دارد
- پرستاران سبک خود آگاهی را بر سایر سبکها ترجیح می‌دهند
- بین خود آگاهی و همدلی از مولفه‌های هوش هیجانی با سبک خود آگاهی رابطه

وجود دارد

## روش تحقیق

این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در گروه توصیفی – همبستگی قرار دارد که در نیمه دوم سال ۱۳۸۸ در بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی میلاد انجام گردید. جامعه آماری شامل ۵۵ سرپرستاراز بیمارستان میلاد بوده که تمامی این افراد به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از این میان ۵۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده، از میان این ۵۵ نفر، ۵ نفر سابقه کارشان زیر ۵ سال، ۲۴ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۴ نفر بالای ۱۵ سال می‌باشند. برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه بسته پاسخ استفاده گردید که پاسخ‌دهندگان با علامت گذاری در یکی از مربع‌هایی که بر اساس مقیاس لیکرت یا ۵ گزینه‌ای تنظیم شده، پاسخ خود را ارائه می‌دادند. برای بررسی سبک‌های مدیریت تعارض از پرسشنامه رابینز (۱۹۹۸) (رابینز، ۲۰۰۰) که دارای ۱۵ گویه ۵ گزینه‌ای است استفاده شد، این پرسشنامه، نسخه کوتاه شده پرسشنامه ۳۳ گویه‌ای راهیم (۱۹۸۳) (راهیم، ۲۰۰۲) است. هر سه سوال پرسشنامه معرف یکی از سبک‌های مدیریت تعارض است. سوالات ۱، ۵، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۵، معرف سبک مدارا می‌باشند. این پرسشنامه دارای روایی صوری است بدین معنا که اساتید محترم سوالات را با توجه به تناسب محتوایی با اهداف پژوهش و فرضیه‌های آن، مورد تایید قرار دادند و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۸۱ درصد بوده که از پایایی بالا و قابل قبول جهت استفاده در پژوهش برخوردار می‌باشد. برای اندازه‌گیری هوش هیجانی از پرسشنامه سایبر یا شرینگ که پایایی آن با روش آلفای کرونباخ، ۸۴ درصد می‌باشد، استفاده گردید در خصوص این پرسشنامه، سازنده مقیاس، روایی پرسشنامه را از طریق روایی همزمان مورد بررسی قرار داده و روایی سازه آن از طریق همسانی درونی و تحلیل عاملی و همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفته، همچنین روایی و پایایی این آزمون در سال ۱۹۹۶ توسط جرابکت بررسی شد، وی این آزمون را روا و پایا معرفی کرد. همچنین منصوری (۱۳۸۰) به هنجاریابی آزمون مربوطه اقدام نمود، جامعه آماری او عبارت از کلیه دانشجویان دوره کارشناسی ارشد گروه انسانی و ریاضی دانشگاه‌های دولتی تهران در سال تحصیلی ۸۰-۸۱ بود، محقق مذکور، برای تعیین روایی، از سنجش روایی سازه استفاده کرده است و بدین منظور هم بستگی نمرات آزمودنی‌ها را در دو آزمون هوش هیجانی سیبر یا شرینگ و عزت نفس کوپرا اسمیت بر روی نمونه ۳۰ نفری مورد بررسی قرار داده است، بر اساس نتایج

بدست آمده ( $r = 0/63$ ) می‌توان بیان کرد که آزمون هوش هیجانی سبیر یا شرینگ از روایی سازه کافی برخوردار است، چون به اعتقاد اکثر نظریه پردازان هوش هیجانی، خودآگاهی پایه و اساس سایر مؤلفه‌های هوش هیجانی است و هر چه شخص از خود آگاهی بیشتری برخوردار باشد، از اعتماد به نفس و عزت نفس بیشتری برخوردار است. لذا همبستگی این پرسشنامه با آزمون عزت نفس کوپر اسمیت سنجیده شده است. این پرسشنامه ۳۳ سوال دارد که سؤالات مربوط به ابعاد هوش هیجانی است که نمره هر کدام از آنها جداگانه محاسبه گردید. این مؤلفه‌ها شامل خودآگاهی، خودتنظیمی (خودکنترلی)، خودانگیزگی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است، هر آزمودنی شش نمره جداگانه دریافت نمود که پنج نمره آن مربوط به هر کدام از مؤلفه‌ها و یک نمره دیگر نمره کل بود. در پاسخ به سؤالات چنانچه آزمودنی گزینه اول را انتخاب می‌کرد، امتیاز (۱) و چنانچه گزینه پنج را انتخاب می‌کرد امتیاز (۵) می‌گرفت و برعکس، اگر آزمودنی در سؤالات ۱، ۹، ۱۲، ۲۰، ۱۴، ۱۳، ۳۱، ۳۳، ۱۸، ۲۲، ۲۸ گزینه اول را انتخاب می‌کرد امتیاز (۵) می‌گرفت و چنانچه گزینه‌های دیگر را انتخاب می‌کرد به ترتیب نمره کمتری می‌گرفت. دامنه نمرات این پرسشنامه از ۳۳ تا ۱۶۵ بوده است. در نهایت برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS استفاده گردید. از لحاظ توصیفی شامل: فراوانی‌ها، درصدها و نمودارها و از لحاظ استنباط آماری نظر به اینکه این مطالعه از نوع سنجش رابطه بین متغیر پیش‌بین و ملاک می‌باشد، ابتدا از آزمون اسمیرنوف کلموگراف استفاده شد و به دلیل نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و متعاقب آن از رگرسیون چند گانه برای بررسی روابط علی بین متغیرها استفاده گردید.

## یافته‌ها

نتایج به دست آمده با استفاده از همبستگی پیرسون بیانگر رابطه مثبت و معنا دار بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض است. ضریب همبستگی پیرسون این رابطه برابر با  $0/39$  ( $r=0/39$ ) که با توجه به معنی داری بدست آمده ( $0/003$ ) که کوچکتر از معنی داری ( $0/01$ ) ( $p < 0/01$ ) است پس با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض رابطه مثبت وجود دارد (جدول شماره ۱). بنابر این با توجه به یافته‌های آماری فرض اول تایید می‌شود و این بدان معنا است که هوش هیجانی افراد بر چگونگی حل اختلافات و سبک‌های مدیریت تعارض آنان تاثیر می‌گذارد.

هم چنین به منظور بررسی و آزمون روابط علی بین متغیرها از رگرسیون چندگانه استفاده شد بر طبق مدل رگرسیون ۱۶ درصد از پراکندگی متغیر مدیریت تعارض توسط پنج متغیر مستقل هوش هیجانی « توجیه » می شود و میزان ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و ابعاد آن با مدیریت تعارض برابر با  $0/38$  می باشد که نشان دهنده وجود همبستگی مثبت بین این دو متغیر است و نتیجه این آزمون تایید کننده آزمون همبستگی پیرسون بوده، در روش رگرسیون با استفاده از ضریب تاثیر بتا که برای بررسی اثر هر کدام از مولفه های هوش هیجانی (متغیر مستقل)، بر مدیریت تعارض (متغیر وابسته) کاربرد دارد، در میابیم که در این بین عامل همدلی با ضریب تاثیر  $0/827$  و خود آگاهی با ضریب تاثیر  $0/625$  با لاترین تاثیر و به عبارتی بیشترین توان پیش بینی کنندگی را نسبت به متغیر وابسته در مقایسه با سایر مولفه ها دارند. بنا براین با توجه به نتایج به دست آمده برای بررسی تاثیر هوش هیجانی بر مدیریت تعارض دو مولفه خود آگاهی و همدلی بر سایر مولفه ها ارجحیت داشته و تاثیر بیشتری بر چگونگی مدیریت تعارض دارند.

یافته های آماری به دست آمده نشان دهنده میانگین پاسخ پرستاران به کاربرد انواع سبکهای مدیریت تعارض است، سبک همکاری با میانگین  $(11/85)$  و سپس سبک مصالحه با میانگین  $(16/11)$  به ترتیب بالاترین میانگین را دارا می باشند و این بدان معنا است که پرستاران این دو روش را بر دیگر روشها ترجیح داده زیرا در حل تعارضات به منافع و خواسته های همه طرفین درگیر اهمیت داده و در پی حل واقعی اختلافات هستند. سبکهای مدارا با میانگین  $(10/09)$ ، اجتناب با میانگین  $(8/94)$  و رقابت با میانگین  $(8/52)$  در رده های بعدی ترجیحات پرستاران برای رفع تعارضات می باشند. آخر بودن سبک رقابت بدان معنا است که پرستاران تمایلی به اعمال نظر و خواست خود برای حل اختلافات ندارند. (جدول شماره ۲). با این یافته ها فرضیه دوم نیز تایید می گردد و پرستاران در حل تعارضات سبک همکاری را بر سایر سبکهای مدیریت تعارض ترجیح داده و بعد از آن ترجیح ایشان سبک مصالحه است که با توجه به ادبیات پژوهش دو سبک همکاری و مصالحه بر سایر روشهای مدیریت تعارض برتری دارند.

نتایج به دست آمده با استفاده از همبستگی پیرسون نشان دهنده ارتباط معنی دار بین خود آگاهی و سبک همکاری  $(r = 0/56)$  و همدلی و سبک همکاری  $(r = 0/39)$  است. که مثبت و معناداری در سطح  $(p < 0/01)$  می باشد، با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت بین این دو مولفه هوش هیجانی و سبک همکاری همبستگی مثبت وجود دارد (جدول



شماره ۳). خود آگاهی و همدلی دو عنصر اساسی در هوش هیجانی و حرفه پرستاری است به ویژه خود آگاهی که پایه و اساس سایر مولفه ها و در مرکز هوش هیجانی قرار دارد و آنان که سبک همکاری را بکار میگیرند این مولفه در آنان بسیار قوی است آنان با شناخت بالا از خود و دیگران قادر به یافتن راههایی در جهت همکاری با سایرین می باشند. بنابر این فرضیه سوم نیز تایید می گردد .

**جدول ۱ - آزمون همبستگی پیرسون بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض**

متغیرها	ضریب همبستگی	R <sup>۲</sup>	Sig	سطح معناداری
هوش هیجانی	مدیریت تعارض	۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۰۰۳
				۰/۰۱

**جدول ۲- میانگین پاسخ به سبکهای مدیریت تعارض**

شاخص آماری	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد
ویژگی‌ها همکاری	۱۱/۸۵	۰/۲۶۸	۱/۹۹
مصالحه	۱۱/ ۱۶	۰/۲۶۲	۱/۹۴
مدارا	۱۰/۰۹	۰/۲۳۸	۱/۷۷
رقابت	۸/۵۲	۰/۴۰۵	۳
اجتناب	۸/۹۴	۰/۳۸۶	۲/۸۶

**جدول ۳- آزمون همبستگی پیرسون بین خود آگاهی و همدلی با سبک همکاری**

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	Sig	سطح معناداری
هوش هیجانی	مدیریت تعارض	۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۰۰۳
خود آگاهی	سبک همکاری	۰/۵۶	۰/۳۲	۰/۰۰۰
همدلی	سبک همکاری	۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۰۰۳

## بحث و نتیجه گیری

یافته های این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی سرپرستان بر چگونگی مدیریت و حل اختلافات و تعارضات در محیط کار آنان تاثیر گذار است. نقش و تاثیر هوش هیجانی بر مدیریت تعارض در مطالعات و پژوهشهای فراوانی مورد تاکید قرار گرفته است. در پژوهشی که کیمبال و اسکات (۲۰۰۴) به بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی بر روی ۷۳۹ کارمند از هفت منطقه در شرق آمریکا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارتباط معنی داری بین انواع سبکهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی وجود دارد (کیمبال، اسکات، ۲۰۰۴). همچنین بیکر (۲۰۰۲) در تحقیقی بر روی ۱۲۰ نفر از اهالی شهرهای لوس آنجلس، اورنج کانتی و سن دیگو متوجه همبستگی مثبت بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض شد.

در این پژوهش همچنین مشخص شد که پرستاران سبک همکاری را برای حل اختلافات بر دیگر سبکها ترجیح می دهند. و این روش در حل تعارضات ارجحیت دارد. که این نتیجه مطابقت دارد با پژوهشی که جردن و تروث (۲۰۰۲) در میان ۱۳۹ دانشجوی پرستاری انجام دادند و به رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض در پرستاران پرداخته شد و نتایج بررسی ها نشان داد که همبستگی مثبت بین رویکرد همکاری و هوش هیجانی بالا وجود دارد ( جردن ، تروث ، ۲۰۰۲) یعنی پرستاران با هوش هیجانی بالا ترجیح می دهند برای حل اختلافات خود از سبک همکاری استفاده کنند. همچنین موریسون (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبکهای مدیریت تعارض در بین ۹۲ نفر از پرستاران رسمی جنوب می سی سی پی پرداخته است ، او دریافت که هوش هیجانی بر چگونگی حل و مدیریت تعارضات تاثیر دارد و رابطه مثبت و معنی داری نیز بین سبک همکاری و هوش هیجانی پرستاران دیده شد. و این بدان معنا است که افرادی که این سبک را برای مدیریت تعارض به کار می گیرند از هوش هیجانی و توانایی های مرتبط با آن بیش از دیگران برخوردارند (موریسون ، ۲۰۰۵). سبک همکاری با توجه به دو بعد توجه به خواسته های خود (خود محوری) و توجه به خواسته های دیگران (دیگر محوری) در سطح بالایی قرار دارد بدین معنی که پرستارانی که از این سبک استفاده می کنند هم به خواسته های خود و هم به خواسته های دیگران اهمیت می دهند و منافع همگان را لحاظ می کنند. تنها در این صورت است که تعارضات و اختلافات به طور واقعی حل می شود و تمامی افراد

درگیر از راه حل اختلافات خشنود شده، در نتیجه کار تیمی افزایش یافته، بهره‌وری پرستاران بالا می‌رود. استرسها و رخوت وسستی و ترک اختیاری کار کاهش می‌یابد و اختلافات و تعارضات موجود در محیط کار در واقع مفید واقع شده و زمینه رشد خلاقیت و نوآوری و شکوفایی پرستاران را فراهم می‌سازد.

مطالعات لی فن مینگ (۲۰۰۳) بر روی اعضای هیئت علمی و کارکنان یک دانشکده در جنوب تایوان نیز نشان داد که افراد باهوش هیجانی بالا سبک همکاری و مصالحه را برای مدیریت تعارض انتخاب می‌کنند (لی، ۲۰۰۳). همچنین مالک (۲۰۰۰) در پژوهشهای خود نشان داد که افراد با هوش هیجانی بالا سبک همکاری را برای مدیریت تعارض انتخاب می‌کنند. راهیم (۲۰۰۲) نیز در مطالعه‌ای به بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در هفت کشور (یونان، چین، بنگلادش، هنگ کنگ، ماکاؤ، لهستان و آفریقای جنوبی) پرداخت. تحقیقات او نشان داد که بین مولفه‌های هوش هیجانی با استراتژی همکاری همبستگی مثبت وجود دارد (راهیم، ۲۰۰۲). این یافته‌ها با نتایج بدست آمده از این مطالعه همخوانی دارد. از میان اجزا و مولفه‌های هوش هیجانی، عنصر خودآگاهی در مرکزیت حوزه هوش هیجانی قرار می‌گیرد، و این شایستگی قدرت توانایی درک آنچه احساس می‌کنیم و تبیین چرایی آن را آشکار می‌سازد، خود آگاهی پرستاران را قادر می‌سازد تا باورهای اساسی، مفروضات و ارزشهای خود را با هم پیوند دهند و بدانند چه چیز موجب تحرک آنان در هر رابطه‌ای می‌شود و همدلی، از دیگر عناصر هوش هیجانی است، که به معنای توانایی آگاهی یافتن، درک و قدردانی از احساسات سایر افراد می‌باشد. و بیانگر آن است که پرستاران برای درک هیجان‌ات سایر افراد، ابتدا باید بتواند هیجان‌ات خویش را درک نمایند (هاگ، ۲۰۰۵). پرستاری حرفه‌ای است که در آن علاوه بر هوش عقلانی، هوش هیجانی هم نقش عمده‌ای بر عهده دارد و مبتنی بر خود آگاهی، همدلی و همدردی با دیگران است. این دو حس از اصول اساسی و بنیادی است که حرفه پرستاری بر آن نهاده شده پرستاران هر روزه، با فشارهای روانی و موقعیتهای تعارض بر انگیز در محیط کاری خود روبرو می‌باشند. آگاهی از اینکه چگونه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریت تعارض با هم ارتباط دارند می‌تواند در جهت بهبود روابط بین پرستاران و دیگر همکارانشان در محیط‌های درمانی مورد استفاده قرار گیرد و به پرستاران در انجام وظیفه خطیرشان بهتر از پیش یاری برساند.

یافته های این تحقیق همچنین به ما نشان می‌دهد که بعد از سبک همکاری پرستاران سبک مصالحه را ترجیح می‌دهند که این نتیجه همخوانی با نتایج پژوهشهای سایر محققان دیگر دارد برای مثال والتین (۲۰۰۱) نیز دریافت که پرستاران از سبک مصالحه برای مدیریت تعارضات استفاده می‌کنند چونکه آنان اهداف و منافع گروه و دیگران را بر اهداف خود مقدم داشته و ترجیح می‌دهند. مطالعات لی (۲۰۰۳)، راهیم (۱۹۸۶) و مالک (۲۰۰۰) نیز نشان می‌دهد که افرادی با هوش هیجانی بالا در مرحله اول، راه حل همکاری و در مرحله دوم از سبک مصالحه استفاده می‌کنند. بنا بر ادبیات تحقیق و پژوهشهای پیشین، فرض بر این بود که دو سبک همکاری و مصالحه، همبستگی و رابطه مثبت و معنی داری با هوش هیجانی دارند و افرادی که از این دو سبک استفاده می‌کنند از هوش هیجانی و توانایی‌های آن بیشتر برخوردارند و در این تحقیق نیز ما به این نتیجه دست یافتیم و تایید کننده این مفهوم می‌باشند. سبکهای مدارا، اجتناب و رقابت ترجیحات بعدی پرستاران می‌باشد. براندت و سولوان (۲۰۰۱) در پژوهشهای خود دریافتند که پرستاران بعد از سبکهای همکاری و مصالحه، سبک مدارا را بر دیگر روشها ترجیح می‌دهند که این ناشی از ماهیت کار آنان می‌باشد زیرا قدرت و اختیار آنان متفاوت از سایرین من جمله پزشکان است. گامبیل (۲۰۰۸)، موریسون (۲۰۰۵) و لی (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که افراد با هوش هیجانی بالا تمایلی بر استفاده از سبکهای اجتناب و رقابت برای حل تعارضات ندارند و کمتر از این روشها استفاده می‌کنند. والتین (۲۰۰۱)، براندت و سولوان (۲۰۰۱) و مارین (۱۹۸۲) (والتین، ۲۰۰۱). نشان دادند که پرستاران در مرکز مراقبتهای بهداشتی از سبک اجتناب نیز برای حل تعارضات استفاده می‌کنند به این دلیل که پرستاران زن در این مراکز قدرت کنترل کمتری نسبت به پزشکان و مدیران بالاتر از خود دارند، آنان به جای بحث و گفتگو در مورد موضوعات مورد اختلاف، برای حفظ روابط از رویکرد اجتناب استفاده می‌کردند. بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که اگر چه که پرستاران در حل اختلافات و مدیریت تعارضات سبکهای همکاری و مصالحه را بر سایر سبکها ترجیح می‌دهند ولی بر حسب ضرورت و موقعیت از سایر روشها نیز استفاده کرده و در این میان نقش هوش هیجانی انکار نشدنی است.

همانگونه که گامبیل نیز به این نتیجه رسید، نتایج پژوهش او نشان داد که هوش هیجانی گستره انتخاب پرستاران را افزایش می‌دهد و آنها بر حسب موقعیت تصمیم گرفته و خود را به انتخاب و گزینش یک نوع سبک و راه حل برای مدیریت تعارضات محدود نمی‌کنند اگر چه که ترجیح اولیه آنان دو سبک همکاری و مصالحه است (گامبیل، ۲۰۰۸). به

طور کلی نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که هوش هیجانی بر سبک‌های مدیریت تعارض تاثیر مثبت می‌گذارد و پرستاران برای حل تعارضات بیشتر تمایل به بکارگیری سبک همکاری دارند و در این میان دو عامل همدلی و خودآگاهی از مولفه‌های هوش هیجانی نقش به‌سزایی دارند. با مسلم شدن تاثیر هوش هیجانی در کار پرستاران و چگونگی حل اختلافات و تعارضات در محیط کار آنان، پیشنهاد می‌شود کارکنان همه سازمانها از جمله سازمانهای درمانی از اهمیت هوش هیجانی آگاه شده و با انواع سبک‌های مدیریت تعارض و ضرورت‌های به‌کارگیری هر یک از سبکها و نتایج و تبعات مثبت و منفی سبک‌های مدیریت تعارض که اتخاذ کرده و به کار می‌گیرند، آگاه گردند. در این راستا گنجانیدن مطالب مرتبط با هوش هیجانی و مدیریت تعارض در برنامه درسی دانشجویان، و برگزاری سمینارها، کارگاهها (workshop) در این زمینه و افزایش هوش هیجانی ایشان مفید می‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی تاثیر سایر عوامل موثر بر هوش هیجانی و مدیریت تعارض از جمله سن، جنسیت، سابقه کار، ملیت و فرهنگ و میزان تحصیلات پرداخته شود. مطالعاتی از این دست می‌تواند راهنمای مدیران در مدیریت هر چه بهتر، کارتر و اثر بخشتر سازمانها باشد. آنان با آگاهی از سبک‌های مدیریت تعارض که پرسنل برای حل اختلافات و تعارضات در محیط کار به کار می‌گیرند می‌توانند از علت و ریشه بسیاری از مشکلات و مسائل سازمانی آگاهی یابند از جمله کاهش بهره‌وری، کاهش رضایت شغلی، فرسودگی کاری، ترک اختیاری کار و استرس و با برگزاری دوره‌هایی در جهت افزایش هوش هیجانی کارمندان آنان را در جهت بکارگیری از سبک‌های همکاری و مصالحه برای حل تعارضات سوق دهند.

## پی‌نوشت‌ها

1. Rahim
2. Williams
3. Sherman Horn
4. Rabins
5. Turnover
6. Baron (2000)
7. Allred (1999)
8. Cooper & Sawaf
9. Allred.
10. Malek.

## منابع

هندی، چارلز. (۱۳۸۰). عصر تناقض. ترجمه: محمود طلوع. تهران: رسا

- Adler, R.S, Rosen, b, Silverstein, E, M. (1998). Emotiona in Negotiations: How to Manage Fear and Anger. *Negotiation Journal*, 14.
- Bar-on, R. (2000). *Emotional and Social Intelligence: nsights form the Emotional Quotient Inventory. The Handbook of Emotional Intelligence*. Sanfrancisco, CA. jossey- Base.
- Gambill, Christopher, R. (2008). *Emotional Intelligence and Conflict Management Style among Christian Clergy*. Ph.D., Dissertion. Retivied from [www.proquest database.com](http://www.proquest database.com)
- Goleman, D, Boyatzis, R, Mckee, R. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston. Harvard Bussines School.
- Hallenbeck, J, Wagner, J. (2010). *Organizational Behavior*. New York. Routledge. availabel at Gigapedia.com
- Jordan. P. J, Troth, A, C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution in Nursing. *Contemporary Nurse*. 25(13). 43-45.
- Kimball, Larry Scott. (2004). *Organizational Conflict Management Styles and Employee Emotional Engagment*. Ph.D., Dissertion. Retrived from [www.proquest database.com](http://www.proquest database.com)
- Lee, F, M. (2003). *Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan*. Ph.D., Dissertion . Retrieved from [www.proquest database .com](http://www.proquest database .com)
- Mcelhaney, R. (1996). Conflict Management in Nursing Adminastration. *Nursing Management*. 18(27). 12-14.
- Morrison, Jeanne. (2005). *The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Prefered Conflict-Handeling Styles: A Correlational Analysis of Selected Registered Nurses in Southern Mississippi*. Ph.D., Dissertion. Retrived from [www.proquest database .com](http://www.proquest database .com).
- Robbins, Stephen, P. (2000). *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup>ed. Prentic-Hall International. Retrived from . [www.proquest database.com](http://www.proquest database.com)
- Rahim, M, Afzaular. (2001). *Managing Conflict in Organizatons*. 3rded. London. Qourum. availabel at Gigapedia.com
- Swansberg, R. (1990). A Model for Costing and Pricing Nursing Service. *Nursing Management*. 29(23). 57-60.
- Thomas, K, W, Kilmann, R, H. (1992). Conflict and Conflict Management. *Journal of Organizational Behavior*. 34(13). 43-46.

Valentine,P.(1995).Managment of Conflict:Do Nurses/Women Handel itDifferently?.*Journal of Advanced Nursing*. 54(22 ).28-30.

---

<sup>1</sup> Rahim

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> Sherman Horn

<sup>4</sup> Rabins

<sup>5</sup> Turnover

<sup>6</sup> Baron (2000)

<sup>7</sup> Allred(1999)

<sup>8</sup> Cooper & Sawaf

<sup>9</sup> Allred.

<sup>10</sup> Malek.