

## رابطه بین هوش عاطفی و سبک‌های مدارا و اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران

ناجیه خدادی<sup>۱</sup>

دکتر علی محمد امیرتاش<sup>۲</sup>

مریم خواجه صالحانی<sup>۳</sup>

محمد اسماعیلی<sup>۴</sup>

حیدر عبدالحی<sup>۵</sup>

### چکیده:

هدف از اجرای این پژوهش مطالعه رابطه هوش عاطفی و برخی از راهبردهای مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران بوده است. نمونه آماری شامل ۱۴۰ نفر دبیر زن تربیت بدنی شاغل در این نواحی بودند، که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش عاطفی شرینگ و پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رحیم افزالور استفاده شد. داده‌ها با آمار استنباطی در سطح آلفای ۵ درصد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های این تحقیق، بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض، همبستگی معناداری مشاهده نشد ( $p=0/271$ ). بین هوش عاطفی و سبک مدارا در مدیریت تعارض نیز از نظر آماری همبستگی معناداری مشاهده نشد ( $P=0/449$ ).

**واژه‌های کلیدی:** دبیران تربیت بدنی، هوش عاطفی، مدیریت تعارض.

## مقدمه:

در سال‌های اخیر، هوش عاطفی به عنوان یک موضوع تازه در مدیریت، شناخته شده است. هوش عاطفی عبارتست از توانایی نظارت بر احساسات و هیجانات خود و دیگران، توانایی تشخیص و تفکیک احساسات خود و دیگران و استفاده از دانش عاطفی در جهت هدایت تفکر و ارتباط خود و دیگران (مایر و سالووی، ۱۹۹۷). هوش عاطفی دارای مؤلفه‌های ذیل است: ۱- خودآگاهی، ۲- مدیریت خود، ۳- آگاهی اجتماعی، ۴- مهارت‌های اجتماعی و ۵- انگیزش. در مورد مدیریت تعارض نیز محققان زیادی نظر داده اند که مشبکی (۱۳۸۰) آن را به صورت ذیل تعریف نموده است: تعارض روندی است که در آن شخص الف به گونه‌ای عمدی سعی میکند در برابر کوششهای فرد ب مانع ایجاد کند که نتیجه اش ناکامی فرد ب در رسیدن به اهداف و یا پیش برد علاقه مندی هایش است. راهبردهای مدیریت تعارض نیز به صورت زیر که دارای چهار سبک می‌باشد، بیان شده است: تسلط<sup>۱</sup>: اگر یک نفر بدون توجه به منافع طرف مقابل فقط درصدد تأمین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیافزاید، او در حال رقابت کردن است (رابینز ۱۹۹۸). تشریک مساعی<sup>۲</sup>: اگر افراد یا گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته ای طرف یا گروه مقابل را تأمین کنند در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین درصدد تأمین منافع یکدیگر برمی آیند. اجتناب<sup>۳</sup>: ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد ولی واکنش وی بدین گونه باشد که خود را کنار بکشد یا اینکه پدیده تعارض را سرکوب کند که این عمل را اجتناب می‌نامند. مدارا<sup>۴</sup>: وقتی که یک نفر به منظور تسکین دادن طرف مقابل و حفظ روابط می‌کوشد منافع طرف مقابل را به منافع خود ترجیح دهد، وی رفتار انطباقی از خود نشان داده است. مصالحه<sup>۵</sup>: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی از مواضع خود عقب نشینی نمایند و مقداری امتیاز بگیرند. در این روش هر یک از طرفین مقداری بازنده و مقداری برنده هستند. مدیریت تعارض نیز، شامل فعالیت‌هایی است که در جهت استفاده از تعارضات موجود برای حرکت و ایجاد خلاقیت و پویایی سازمانها انجام می‌گیرد و توسط آنها از تعارضات موجود، جهت ایجاد روحیه نوآوری و خلق روشهای کامل تر، استفاده می‌شود. تعارض از این دیدگاه نه تنها امری منفی نیست بلکه در صورت اداره صحیح، می‌تواند به عنوان قوای محرکه سازمان مطرح باشد. (سلیمانی ۱۳۸۴) آموزش و پرورش از جمله نهادهای فرهنگی کشور است که هدف آن ایجاد امکانات لازم جهت رشد و پرورش فکری کودکان و نوجوانان و کمک به شکوفایی استعدادهای فراگیران می‌باشد. با توجه به گستردگی این نهاد تعلیم و تربیت در امر آموزش مسایل متعدد و متنوع وجود دارد که هر یک از آنها ممکن است منشأ بروز دگرگونی‌های رفتاری و یا اجتماعی وسیع باشند معلمان که اساسی ترین رکن و عامل کلیدی و زیر بنای واحدهای آموزشی در مدرسه محسوب می‌شوند مستقیماً در ساختن انسان به عنوان نیروهای اصلی در تحقق تعلیم و تربیت ایفای نقش می‌کنند. یکی از عمده ترین ابعاد عین حال غیر قابل

1. Domination
2. Collaboration
3. Avoidance
4. Accommodation
5. Withdrawal

اجتناب ترین مسائل در سازمان‌ها تعارض بین افراد و گروه‌های موجود در آن است، مدرسه نیز از این امر مستثنی نیست. باید بخاطر داشت که این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم پاشیدگی روابط در سازمان می‌شود. بلکه مدیریت غیر اثر بخش تعارض‌ها است که سبب نتایج نامطلوب می‌شود. تعارض در حد معقول یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر رابطه‌ای است و اگر مدیریت تعارض به شکل سازنده صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود (گترلز، ۱۳۷۸). معلمان بخصوص معلمان تربیت بدنی برای اینکه بتوانند برنامه‌های اصولی تربیت بدنی را در جهت تأمین سلامت جسمانی و روانی دانش آموزان ارائه دهند و زمینه‌های مساعدی را برای رشد و پرورش استعدادهای ورزشی دانش آموزان ایجاد کنند و از حداکثر توانایی جسمانی و روانی و فکری دانش آموزان خود بهره گیرند باید اختلافات و کشمکشها و تعارضات را به گونه ای مؤثر و سودمند اداره کنند. توانایی برخورد معلم با تعارض و اداره آن در موفقیت دانش آموزان یک مدرسه، اثر به سزایی دارد. بر خلاف آنچه در گذشته تصور می‌شد که هوش شناختی را تنها عامل موفقیت می‌دانستند، امروزه هوش عاطفی را از عوامل موفقیت در کار و زندگی می‌دانند. آنچه که امروزه هوش عاطفی نامیده می‌شود، در اصل منبع اصلی انرژی قدرت آرزو و اشتیاق انسان است و درونی ترین ارزشها و اهداف فرد را در زندگی، فعال می‌سازد. با توسعه هیجانی فرد می‌آموزد که احساسات خود و دیگران را تأیید کند و برای آنها ارزش قایل شود و به طور مناسب به آنها پاسخ بگوید و در می‌یابد که عواطف در هر لحظه از روز، اطلاعات حیاتی و سودمندی در اختیار او می‌گذارند. این واکنش قلبی است که نبوغ خلاق و شهود را شعله ور می‌سازد و فرد را با خود صادق می‌گرداند، روابط اطمینان بخش برقرار می‌کند، تصمیمات مهم را روشن می‌کند، قطب نمای درونی برای زندگی و کار فراهم می‌آورد و شخص را به پیشامدهای غیرمترقبه و راه حل‌های موفقیت آمیز رهنمون می‌سازد. کلاسهای آموزشی، متشکل از دانش آموزان است و دانش آموزان با هم در تعامل و تفاعل هستند بنابراین عدم توجه به فضای روانی شناختی کلاس، عدم توجه به تفاوت‌های فردی، عدم توجه به روابط بین فردی، عدم احاطه بر احساسات و هیجانات خود، عدم کنترل و اداره هیجانات و احساسات خود و دیگران بدون تردید منافع کلاسی را به خطر می‌اندازد به نظر می‌رسد که توجه و علاقه جهانی به هوش عاطفی، به این علت باشد که در این رویکرد به همه جنبه‌های انسانی عاطفی مهارت‌های بین فردی و اجتماعی در تحقق اهداف سازمان‌ها و ترغیب کنشهای سازنده در محیط کار پرداخته است هوش عاطفی برای یک کارگاه مولد و فعال، ثمر بخش، ضروری و اساسی است و تلویحات مفید و ارزشمند برای مشاغل حرفه ای و تخصصی می‌باشد. موفقیت تنها، مبتنی بر برتری عقلانی و مهارت تکنولوژیکی نیست. هوش عاطفی برای بهتر شدن در شغل یا تقبل نقش رهبری، حیاتی و ضروری است. به عبارت دیگر تحقیقات نشان داده اند که مهارتها و تخصصها، به تنهایی عملکرد درخشانی را آشکار نمی‌سازد بلکه بیشتر سطوح بالای هوش عاطفی است که منجر به موفقیت می‌شود هر چه شغل پیچیده‌تر باشد هوش عاطفی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود (اون، اسمیکلا، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup> بخش عمده مدیریت کلاس درس تربیت بدنی فراهم آوردن محیط مناسب آموزشی و گردآوری دانش آموزان به صورت گروه‌هایی می‌باشد که به دور از تعارضات و

عدم توافقات در حصول اهداف آموزشی همکاری نمایند کلاسهای تربیت بدنی، نیاز به معلمانی دارند که آرام دل و سالم باشند و فشارهای درونی برای انگیزش خود را بشناسند و رفتار خود را متعادل سازند معلمانی که بتوانند احساسات و عواطف مثبت مانند بردباری خوش بینی، آرمای داری و احساس عزت نفس و امثال آن را با عوامل منطقی، مانند هوشمند بودن، تفکر تحلیل و سایر امور منطقی در هم بیامیزند و مسائل و مشکلات موجود در کلاس و تیمهای ورزشی را به نحو مطلوب، مدیریت نمایند. اهمیت این تحقیق از این جهت می‌باشد که در کلاس تربیت بدنی از یک سو همدلی و واکنشهای عاطفی و روابط خوب انسانی و از سوی دیگر تنش و عدم توافقات به وفور، مشاهده می‌شود که اگر به گونه ای مناسب شناسایی، تجزیه و تحلیل و مورد استفاده قرار گیرند به طور یقین در فواصل زمانی بعد دارای کلاسی با نشاط و دانش‌آموزانی با سطح عملکرد و بازدهی بالا خواهیم بود بر این اساس، آیا اگر معلم علاوه بر دانش و تجربه از هوش عاطفی بالایی برخوردار باشند می‌توانند با انتخاب سبک مدیریتی مناسب، با دانش‌آموزان خود ارتباط صحیح برقرار کرده و با بالا بردن روحیه همکاری و ایجاد انگیزه کار در آنها تعارضات موجود در کلاس را به حداقل برسانند و بهره وری آموزشی را افزایش دهند؟ یافته‌های تحقیق حاضر رابطه هوش عاطفی دبیران تربیت بدنی با تعارضات ممکن در محیط کار را مشخص می‌سازد بر مبنای این اطلاعات می‌توان برنامه‌ها و کارگاههای آموزشی برای تقویت هوش عاطفی از یک سو و راههای حل تعارض از سوی دیگر توسط افراد مسئول تهیه و اجرا کرد. شناخت میزان و جهت همبستگی بین هوش عاطفی و مدیریت تعارض و زیر مجموعه‌های آن این امکان را فراهم ساخت تا دبیران زن منطقه غرب تهران با آگاهی و تسلط بیشتری وظایف خود را به عنوان فردی که قسمت مهمی از مهارتهای علمی - اجتماعی دانش‌آموزان را سرپرستی می‌کند انجام دهند بدیهی است دبیرانی که فاقد این مهارتها و اطلاعات باشند محیط اجتماعی که سرپرستی آن را برعهده دارند نمی‌توانند به خوبی اداره کنند و برخوردها و تعارضات که در هر محیط اجتماعی منجمله کلاسهای تربیت بدنی به وجود می‌آید و نیاز به اصلاح فوری دارند محیط آموزشی آنها را مختل خواهد کرد جلوگیری از بروز این اختلالات ضرورت و اهمیت انجام تحقیق حاضر را روشنتر می‌سازد. حال باید به بررسی این سوال پرداخت:

آیا معلمان تربیت بدنی با داشتن هوش عاطفی بالا می‌توانند نسبت به تعارض آگاهی بیشتری کسب کنند و بدین وسیله سریعتر و صحیح‌تر تعارض را شناسایی کنند و با همدلی و اطمینان به هدایت سودمند آن بپردازند؟ نبودن اطلاعات در رابطه با همبستگی هوش عاطفی با تعارض در سازمانها مسئله ای است که نیازمند تحقیق بیشتر است. مساله اصلی این پژوهش پاسخ به این سوالات است:

۱) آیا بین هوش عاطفی و سبک مدارای مدیریت تعارض در دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد؟

۲) آیا بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض در دبیران تربیت بدنی رابطه وجود دارد؟

لذا محقق در پی آن است که در گام نخست هوش عاطفی و مدیریت تعارض در دبیران تربیت بدنی منطقه غرب تهران از نظر آماری توصیف کند و سپس رابطه بین هوش عاطفی را با سبک مدارا و اجتناب(به دلیل اهمیت آنها در حل تعارض) در مدیریت تعارض را بررسی خواهد کرد.

Samir

## روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع، در این تحقیق از روش تحقیق همبستگی که در بعضی منابع به عنوان تحقیقات توصیفی آمده استفاده شده است. این تحقیق به صورت میدانی اجرا می‌شود و برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده می‌شود. متغیرهای محل که در این تحقیق وجود دارند شامل عواملی مانند مکان و زمان جمع آوری پرسشنامه ها، خود پرسشنامه، طول سوالات پرسشنامه، نظرات گرایشی آزمودنیها و حضور آزمودنیها است. جهت کنترل متغیرهای محل مکان توزیع پرسشنامه ها، محقق سعی می‌کند که در مکانی با نور و درجه حرارت مناسب و بدون آلودگی صوتی نسبت به توزیع پرسشنامه اقدام نماید. جهت کنترل متغیرهای وقت و زمان جمع آوری اطلاعات محقق سعی می‌کند تا آزمودنیها هنگام پاسخگویی در زمان کاری خویش نباشند و از وقت‌های آزاد استفاده شود و جهت آگاهی دادن به آزمودنیها در ابتدای توزیع پرسشنامه به توضیح مختصری از مفهوم هوش عاطفی و مدیریت تعارض و عوامل موثر بر آنها اشاره می‌شود و همچنین در طی یک نامه کوتاه توجیهی نحوه پر کردن پرسشنامه توضیح داده می‌شود تا عدم شناخت افراد از آن موجب اختلال در پاسخها نشود و برای جلوگیری از سوگیری در پاسخ به پرسشنامه‌ها توسط آزمودنیها از خواستن نام آنها خودداری می‌شود با دسته بندی پرسشنامه‌ها سعی در کوتاه کردن طول پرسشنامه‌ها شده است همچنین در این تحقیق به منظور کنترل دیگر عوامل محل از روش نمونه برداری تصادفی منطقه ای استفاده شده است.

جامعه آماری:

جامعه مورد بررسی این پژوهش کلیه دبیران زن تربیت بدنی شاغل در مدارس دخترانه شهر تهران در مناطق ۲ و ۵ و ۹ در سال تحصیلی ۸۸ - ۸۷ می‌باشد که تعداد آنها، به تفکیک ناحیه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی دبیران زن تربیت بدنی

نواحی	آماره	تعداد	درصد
۲		۶۰	۲۹٪
۵		۱۰۶	۴۷٪
۹		۵۵	۲۴٪
جمع		۲۲۱	۱۰۰٪

نمونه مورد مطالعه و روش نمونه گیری:

برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. مراحل انتخاب نمونه تحقیق بدینصورت بوده است که ابتدا فهرست اسامی دبیران از هر کدام از نواحی آموزش و پرورش (۲ و ۵ و ۹)

گرفته شد. با استفاده از جدول مورگان مشخص شد که از این تعداد جامعه آماری (تعداد دبیران زن تربیت بدنی ۲۲۱ نفر) تعداد ۱۴۰ نفر باید به عنوان نمونه انتخاب شوند و سپس با توجه به تعداد دبیران شاغل در هر ناحیه افراد نمونه به شیوه تصادفی انتخاب شدند. در مرحله بعد با مراجعه به هر یک از مدارس ۲ پرسشنامه هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض به دبیران داده شد.

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک ناحیه

نواحی	تعداد دبیران	تعداد دبیران منتخب	درصد از کل نمونه
۲	۶۰	۴۰	۲۹٪
۵	۱۰۶	۶۶	۴۷٪
۹	۵۵	۳۴	۲۳٪
جمع	۲۲۱	۱۴۰	۱۰۰٪

ابزارهای گردآوری داده ها:

در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که توسط دبیران تربیت بدنی تکمیل شده و دیدگاه آنها مورد ارزیابی قرار گرفت. سوالات هر دو پرسشنامه به صورت بسته پاسخ با پنج گزینه بود که بر اساس طیف لیکرت تدوین شده بود.

الف) پرسشنامه هوش عاطفی سیبریاشرینگ (۱۹۹۵): در انجام این پژوهش از فرم فارسی این پرسشنامه که توسط منصوری (۱۳۸۰)، ترجمه و هنجاریابی شده بود استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳۳ سوال بود که از ۱ - ۵ امتیاز بندی شده بود. روش نمره گذاری هر آزمودنی ۶ نمره جداگانه دریافت می‌کرد که ۵ نمره آن مربوط به هر یک از ابعاد هوش عاطفی و یک نمره کل میزان هوش عاطفی فرد را مشخص می‌کرد. ۵ بعد هوش عاطفی عبارتند از خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و خود انگیزی است. در ضمن سوالات مربوط به سنجش هر یک از این ابعاد پرسشنامه مشخص می‌باشند.

سوالات ۱-۶-۱۰-۱۲-۱۴-۲۴-۲۷-۳۲-۳۳ خودآگاهی

سوالات ۲-۵-۱۱-۱۶-۱۸-۲۳-۳۰ مدیریت خود

سوالات ۳-۴-۱۷-۲۲-۲۵-۲۹ بعد آگاهی اجتماعی

سوالات ۷-۸-۱۳-۱۹-۲۸ بعد مهارت‌های اجتماعی

سوالات ۱-۹-۱۵-۲۰-۲۱-۲۶-۳۱ بعد خود انگیزی

پاسخها بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت می‌باشد. در برخی از سوالات، چنانچه آزمودنی گزینه الف انتخاب کند نمره ۱ می‌گیرد و چنانچه ۰ را گزینه انتخاب کند نمره ۵ می‌گیرد در برخی سوالات نمره گذاری معکوس است. در سوالات ۱ و ۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲ و ۲۸ و ۳۱ و ۳۳ چنانچه آزمودنی گزینه الف را انتخاب کند نمره ۵ می‌گیرد و چنانچه گزینه‌های ب و ج و د و ه را انتخاب کند به ترتیب نمره کمتری می‌گیرد. نمره

بیشتر در این پرسشنامه نشان دهنده هوش عاطفی بیشتر است. دامنه نمرات این پرسشنامه از ۳۳ تا ۱۶۵ می‌باشد.

روایی پرسشنامه هوش عاطفی شرینگ:

منصوری (۱۳۸۰) به هنجاریابی آزمون مزبور اقدام نمود جامعه آماری او عبارت از کلیه دانشجویان در حال تحصیل دوره‌های کارشناسی ارشد گروه انسانی و ریاضی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۱ - ۱۳۸۰ بود. وی برای تعیین روایی، از سنجش روایی ساده استفاده کرده است و بدین منظور همبستگی نمرات آزمودنی‌ها را در دو آزمون هوش عاطفی شرینگ و عزت نفس کوپر 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 عاطفی شرینگ از روایی ساده کافی برخوردار است در پژوهش حاضر روایی پرسشنامه هوش عاطفی توسط اساتید محترم راهنما و مشاور و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی آزمون هوش عاطفی:

برای تعیین پایایی درونی و زمانی این پرسشنامه، از ۳۰ نفر از دبیران زن تربیت بدنی جامعه مورد بررسی با توجه به حجم نمونه موجود در هر منطقه، استفاده شد که در جدول ۳ مشخص شده است. پایایی درونی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و عدد ۸۷٪ بدست آمد پایایی زمانی پرسشنامه از طریق ضریب همبستگی بین Pre-Test و post-Test محاسبه و عدد ۸۸٪ بدست آمد در واقع می‌توان گفت پرسشنامه از ضریب اعتبار پژوهش لازم برخوردار است.

جدول ۳. تعداد دبیران منتخب برای اعتباریابی

نواحی	تعداد دبیران	تعداد دبیران منتخب برای اعتباریابی
۲	۶۰	۵
۵	۱۰۶	۲۲
۹	۵۵	۳

ب: پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رحیم افزالور (۱۹۸۳): این پرسشنامه متن اصلی آن در مقاله رحیم افزالور سال ۱۹۸۳ بوده است که بوسیله محقق تغییرات لازم داده شده است. پرسشنامه شامل ۳۵ سوال بسته پاسخ است که از ۵- ۱ امتیاز بندی شده است و براساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است. روش نمره گذاری: روش نمره گذاری هریک از راهبردها توسط سوالات مشخصی سنجیده می‌شود.

سوالات ۱ و ۲ و ۱۶ و ۲۵ و ۲۶ و ۳۵ سبک تسلط

سوالات ۲ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۹ و ۲۲ و ۲۸ و ۳۳ سبک اجتناب

سوالات ۵ و ۷ و ۱۵ و ۲۰ و ۳۰ و ۳۱ سبک تشریک مساعی

سوالات ۴ و ۸ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۴ و ۲۹ و ۳۴ سبک مصالحه

سوالات ۳ و ۹ و ۱۴ و ۲۷ و ۱۷ و ۲۳ و ۳۲ سبک مدارا

روایی پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رحیم افزالور: روایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از افراد متخصص و اساتید محترم راهنما و مشاور سنجیده و مورد تأیید قرار گرفت.

### پایایی پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رحیم افزالور:

پایایی درونی و زمانی این پرسشنامه از طریق انتخاب ۳۰ نفر از دبیران زن تربیت بدنی شاغل در مناطق ۲ و ۵ و ۹ با توجه به حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفت. پایایی درونی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ گرفته شده و عدد ۰/۹۱ بدست آمد. پایایی زمانی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب همبستگی بین Pre-Test و Post-Test بدست آمده و عدد ۰/۸۹ را نشان داد. بنابر این پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض از ضریب اعتبار پژوهشی لازم برخوردار است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش، شاخصهای آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی، میانگین، انحراف معیار، میانه و...) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون، آزمون Levene) مورد استفاده قرار گرفت. برای بدست آوردن رابطه هوش عاطفی با هریک از سبک‌های مدیریت تعارض ابتدا از آزمون نیکویی برازاندن (کولموگروف و اسمیرنوف  $k-s$ ) استفاده شد که برای تعیین طبیعی بودن توزیع‌ها، برای امکان استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آمار پارامتریک ضرورت داشت ضمناً همه آزمونهای آماری، در حد ۰/۰۵ آزمایش شدند و در اندازه گیریها از مقیاس پنج ارزشی لیکرت استفاده شد.

### نتایج تحقیق:

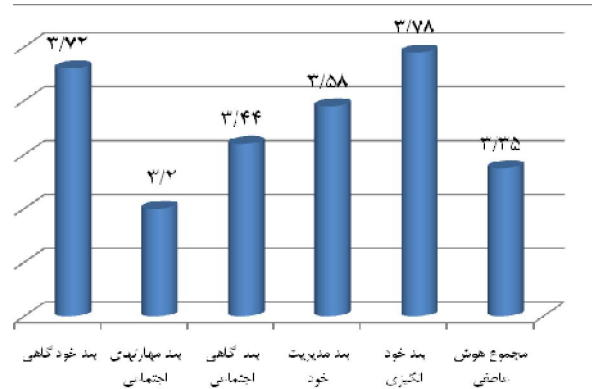
در ابتدا به آمار توصیفی، یعنی توصیف داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق و سپس به استنباط یافته‌های آن پرداخته شده است. لازم به ذکر است که جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS (نسخه ۱۵) و Excel استفاده شده است.

### هوش عاطفی

بررسی ابعاد هوش عاطفی در بین دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران نشان می‌دهد در حالی که میانگین مجموع ابعاد هوش عاطفی رقم ۳/۳۵ در مقیاس یک تا پنج است، بعد خودآگاهی با میانگین ۳/۷۲ بالاترین نمره و بعد خود انگیزی با ۲/۷۸ کمترین نمره را به خود اختصاص داده است و پایین‌تر از خط میانگین کل هوش عاطفی قرار می‌گیرد.



میانگین ابعاد هوش عاطفی در مقیاس ۱ تا ۵

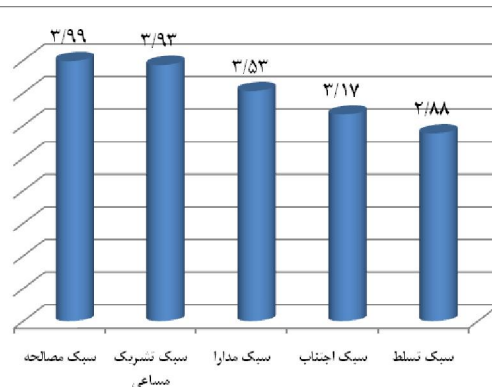


شکل ۱. میانگین هوش عاطفی و به تفکیک ابعاد آن در بین دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران

### سبک‌های مدیریت تعارض

از سوی دیگر بررسی سبک‌های مختلف مدیریت تعارض در بین دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران نشان می‌دهد که مهم‌ترین سبک مورد نظر آنان سبک مصالحه است که نمره میانگین ۳/۹۹ را در مقیاس یک تا پنج را به خود اختصاص داده است و سبک تشریک مساعی با میانگین ۳/۹۳ در رده دوم و سبک مدارا با ۳/۵۳ در رده سوم قرار می‌گیرد. در حالی که میزان بکارگیری سبک اجتناب با رقم میانگین ۳/۱۷ فاصله به نسبت زیادی در رده چهارم قرار گرفته است کمترین محبوبیت و بکارگیری مربوط به سبک تسلط است که با میانگین ۲/۸۸ در مقیاس یک تا پنج در آخرین رده قرار گرفته است.

میانگین سبک‌های مدیریت تعارض در مقیاس ۱ تا ۵



شکل ۲. میانگین ابعاد مدیریت تعارض در بین دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران

محاسبه رابطه همبستگی بین هوش عاطفی و سبک مدارای مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران  
بین هوش عاطفی و سبک مدارای مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۴. ارتباط بین هوش عاطفی و سبک مدارای مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی غرب تهران

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	تعداد دبیران	ضریب همبستگی پیرسون (r)	ضریب تعیین (r <sup>۲</sup> ) درصد اشتراک	سطح معنی داری (SIG)
هوش عاطفی	سبک مدارا	۱۳۸	-۰/۰۶۵	۰/۴۲۲۵ %	۰/۴۴۹

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود علیرغم اینکه جهت رابطه معکوس و ضعیفی بین هوش عاطفی و سبک مدیریت تعارض مدارا وجود دارد ولی در حدی نیست که بتوان به وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر استدلال نمود. از این رو می‌توان گفت که در جامعه مورد بررسی در این تحقیق رابطه معنی داری بین هوش عاطفی و سبک مدیریت مدارا وجود ندارد و فرضیه H0 مبنی بر عدم رابطه معنی دار بین دو مقوله فوق پذیرفته می‌شود محاسبه ضریب تعیین نشان می‌دهد که فقط ۰/۴۲۲۵ درصد از تغییرات دو متغیر می‌تواند با یکدیگر اشتراک داشته و بدون خطا همدیگر را تعریف کنند.

محاسبه رابطه همبستگی بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی نواحی غرب تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۵. ارتباط بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی غرب تهران

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	تعداد دبیران	ضریب همبستگی پیرسون (r)	ضریب تعیین (r <sup>۲</sup> ) درصد اشتراک	سطح معنی داری (SIG)
هوش عاطفی	سبک اجتناب	۱۳۸	-۰/۰۹۴	۰/۸۸۳۶ %	۰/۲۷۱

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک اجتناب مدیریت تعارض نیز نشان می‌دهد که در جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق علیرغم مشهود بودن جهت منفی و معکوس رابطه بین این دو متغیر ولی میزان و شدت آن به اندازه ای نیست که ارتباط معنی داری را بین این دو مقوله پدید بیاورد و می‌توان اینگونه استدلال کرد که در جامعه آماری مورد بررسی رابطه ای بین این دو متغیر وجود ندارد. از این رو فرضیه H0 مبنی بر عدم رابطه معنی دار بین دو مقوله فوق پذیرفته می‌شود.

محاسبه ضریب تعیین نشان می‌دهد که فقط ۰/۸۸۳۶ درصد از تغییرات دو متغیر می‌تواند با یکدیگر اشتراک داشته و بدون خطا همدیگر را تعریف کنند.

### بحث و نتیجه گیری

هوش عاطفی برای نخستین بار در مجموعه مقالات آموزشی جان دی مایر و پیترو سالووی (۱۹۹۷) دیده شد. محقق به نام بزرگی در سال ۱۳۷۷ در تحقیق خود تحت عنوان بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران بر روشهای حل تعارض در مدارس ابتدائی شهر شیراز نتیجه گرفت که بین مدرک تحصیلی و روشهای مدارا و اجتناب تعارض تفاوت معناداری وجود دارد.

اشکان (۱۳۸۲) نشان داد که همبستگی مثبت بین بهره عاطفی و سبک اجتناب در مدیریت تعارض وجود دارد. فهیم دوین در سال ۱۳۸۴ در تحقیقی با عنوان رابطه هوش عاطفی و مهارتهای ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران به این نتیجه رسید که بین هوش عاطفی و انتخاب راهبرد کنترل در مدیریت تعارض ارتباط معناداری از نوع منفی وجود دارد. حسینی در سال ۱۳۸۶ در تحقیقی تحت عنوان بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و عملکرد مدیران منطقه ۹ تهران انجام شد به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معنادار بین هوش عاطفی مدیران و عملکرد آنان وجود دارد.

استانلی و الگرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی تحت عنوان بررسی سبکهای مدیریت تعارض مدیران گروهها در دانشگاهها به این نتیجه رسیدند که از بین ۵ سبک مدیریت تعارض، سبک مصالحه بیشتر و سبک اجتناب و ایثار کمتر استفاده شده است رؤسای گروهها اظهار کردند که ماهیت تعارض و افراد درگیر در آن، سبک مورد استفاده را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

این تحقیق نیز از تحقیقات نادر در این حیطه در رشته تربیت بدنی می‌باشد که در ادامه نتایج آن با نتایج این تحقیقات مقایسه خواهد شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که میانگین نمره هوش عاطفی دبیران تربیت بدنی ۳/۳۵ از ۵ می‌باشد. لذا می‌توان گفت که این افراد دارای هوش عاطفی نسبتاً بالایی می‌باشند. از آنجایی که این مقوله، اکتسابی می‌باشد میتوان انتظار داشت که ورزش تأثیرات مثبتی بر روی هوش عاطفی این دبیران داشته است البته تحقیقاتی که انجام شده نیز این تأثیر را تأیید کرده است.

بین هوش عاطفی دبیران و سبک اجتناب مدیریت تعارض رابطه معنی داری وجود نداشت با توجه به نتایج آزمون همبستگی، هوش عاطفی با سبک اجتناب با ضریب همبستگی ۰/۰۹۴- در سطح معنی داری ۰/۲۷۱ Sig= رابطه‌ای مشاهده نشد.

نتایج نشان داد در این دبیران میانگین سبک اجتناب، ۳/۱۷ از ۵ می‌باشد و این بدین معناست که در بیشتر موقعیتهای تعارض، آنان کسانی نیستند که بدون هیچ تفکری از موقعیتهای تعارض چشم پوشی کنند، بلکه در چنین مواقعی با اتخاذ راه حل‌های مطلوب، خود را در مسائل و مشکلات دیگران سهیم می‌دانند و

1 Stanley and Algen

کمترین سبکی که توسط این افراد بکار بسته شده، سبک تسلط است، پس می‌توان استنباط کرد که این دبیران بر این باورند که استفاده از این سبک، برای حل تعارضات موجود در مدرسه، به فضای نادیده گرفتن حقوق دیگران و استفاده از پایگاه قدرت است که در نهایت باعث کاهش بازدهی کلاسهای تربیت بدنی و از بین رفتن محیطی آرام برای شکوفایی و استعدادهای ورزشی و جلوگیری از خلاقیت دانش‌آموزان می‌باشد. بین هوش عاطفی و سبک مدارای مدیریت تعارض از نظر آماری رابطه معنی داری مشاهده نشد. با توجه به نتایج آزمون همبستگی، هوش عاطفی با سبک مدارا با ضریب همبستگی  $-0/065$  در سطح معنی داری  $Sig=0/449$  رابطه نداشت. این نشان دهنده اینست که اگرچه همبستگی بین این دو منفی می‌باشد یعنی افزایش هوش عاطفی دبیران می‌تواند باعث کاهش استفاده از این سبک شود ولی چون این رابطه معنی دار نیست نمی‌توان این را رابطه منسجم قلمداد کرد.

به طور کلی این نتایج با نتایج افزالور (۲۰۰۲) و شینگ یو (۲۰۰۶) و شاه طالبی (۱۳۸۶) و اشکان (۱۳۸۲) ناهمسو می‌باشد و مروری بر تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که افرادی که دارای هوش عاطفی بالایی هستند اثر بخش‌تر از افرادی عمل می‌کنند که از هوش عاطفی پایین تری برخوردارند و می‌توانند از تعارض‌ها در جهت رشد و تعالی محیط کاری خود استفاده کنند علیرغم اهمیتی که هوش عاطفی در حل تعارض‌های محیط کاری دارند توجه چندانی به این مسأله نشده، تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده بسیار اندک است و برنامه ریزی‌های اساسی و منسجم در جهت آموزش و ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان، بویژه دبیران تربیت بدنی ضروری بنظر می‌رسد. بر این اساس تحقیق حاضر با توجه به خلأهای پژوهشی موجود در این زمینه سعی در تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبکهای مدیریت تعارض داشته است تا نتایج آن رهنمودی عملی برای استفاده دبیران تربیت بدنی در مدارس باشد.

بخش عمده مدیریت کلاس درس تربیت بدنی فراهم آوردن محیط مناسب آموزشی و گردآوری دانش‌آموزان به صورت گروههایی می‌باشد که به دور از تعارضات و عدم توافقات در حصول اهداف آموزشی همکاری نمایند کلاسهای تربیت بدنی، نیاز به معلمانی دارند که آرام دل و سالم باشند و فشارهای درونی برای انگیزش خود را بشناسند و رفتار خود را متعادل سازند. در این میان مدیریت تعارض دارای نقش ویژه‌ای می‌باشد. مدیریت تعارض، شامل فعالیت هایی است که در جهت استفاده از تعارضات موجود برای حرکت و ایجاد خلاقیت و پویایی سازمانها انجام می‌گیرد و توسط آنها از تعارضات موجود، جهت ایجاد روحیه نوآوری و خلق روشهای کامل تر، استفاده می‌شود. تعارض از این دیدگاه نه تنها امری منفی نیست بلکه در صورت اداره صحیح، می‌تواند به عنوان قوای محرکه سازمان مطرح باشد (سلیمانی نادر ۱۳۸۴). حل موفقیت آمیز تعارضات، منوط به در نظر گرفتن احساسات تمام افراد است زمانی یک راه حل مطلوب به دست می‌آید که افراد با هم در تماس مستقیم باشند. مهارتهای اساسی هوش عاطفی نظیر گوش دادن و تایید را آموخته باشند، مشارکت اختیاری باشد نه اجباری و نهایتاً هدف، وجود یک بازده صددرصد باشد (اشکان ۱۳۸۲). مهارتهای انسانی، برای مدیریت و رهبری تیم ها، ضروری هستند افرادی که مهارتهای انسانی زیادی دارند علاوه بر فهم احساسات خویش، می‌توانند احساسات دیگران را نیز درک نمایند چنین افرادی قادرند که به

بهترین وجه با دیگران تعامل برقرار کنند. تأکید جدیدی که در این حیطه از مهارت‌های انسانی، مهم تلقی می‌شود هوش عاطفی است که مدیران برای موفقیت در کار خود و برای بهبود عملکرد سازمان خویش باید از آن برخوردار باشند (مک شین ۲۰۰۲). با توجه به اهمیت هوش عاطفی و مدیریت تعارض و رابطه این دو با یکدیگر و با توجه به نتایج تحقیق توصیه‌های زیر ارائه می‌شود.

### پیشنهادهای برخاسته از یافته‌های تحقیق:

- ۱- به دلیل اهمیت تعارضات، توصیه می‌شود آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت تعارض به دبیران مورد مطالعه ارائه شود تا بتوانند اقدامات لازم را در جهت مدیریت سریع و صحیح تعارضات سازمانی انجام دهند و با انتخاب سبک مناسب مدیریت تعارض تاثیر منفی تعارضات را کاهش دهند.
- ۲- به دلیل اهمیت هوش عاطفی و همچنین اکتسابی بودن این مقوله، توصیه می‌شود که کارگاه‌های آموزشی خاصی در این زمینه در جهت افزایش هوش عاطفی برای دبیران به اجرا گذاشته شود.

### منابع:

- ۱- اشکان، مریم (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین بهره عاطفی و سبک مدیریت تعارض در مدیران مقاطع مختلف تحصیلی استان خراسان (پایان نامه کارشناسی ارشد) دانشکده روانشناسی دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- ۲- بزرگی، شکرالله، (۱۳۷۷). بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران بر روش‌های حل تعارض در مدارس ابتدایی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۳- حسینی، محمد، (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و عملکرد مدیران دبیرستانهای منطقه ۹ تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه پردیس قم (دانشگاه تهران).
- ۴- سلیمانی، نادر، (۱۳۸۴). مدیریت تعارض در مدرسه (مبحثی در مدیریت رفتار سازمانی)، آرمان رشد.
- ۵- سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۸۲، صفحه ۳۳.
- ۶- شاه طالبی، سعیده، (۱۳۸۶). رابطه هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۸۶ (پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی).
- ۷- فهیم دین، حسن (۱۳۸۳-۸۴). رابطه بین هوش عاطفی و مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران، ارائه الگو رساله دکترا، دانشگاه علوم تحقیقات تهران.
- ۸- گترلز (۱۳۷۸). روانشناسی اجتماعی تعلیم و تربیت، ترجمه یوسف کریمی، تهران، نشر ویرایش.
- ۹- منصوری، بهزاد، (۱۳۸۷). هنجاریابی آزمون هوش عاطفی سیر یا شرینگ برای دانشجویان کارشناسی ارشد گروه علوم انسانی و ریاضی دانشگاه‌های دولتی تهران (پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی تهران).

- ۱۰- مشیکی، اصغر، (۱۳۸۰). مدیریت رفتار انسانی و تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی تهران، انتشارات ترمه، صفحه ۲۱.
- ۱۱- مظفری، امیر احمد (۱۳۶۶). جزوه درسی اصول و مبانی تربیت بدنی انتشارات دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- 12-Chun sheng Yu, Ron M. Sadessai and June lu. (2006). Relationship of Emotional intelligence with Conflict management Styles :an empirical study in China.
- 13-Golman, D (1995). Emotional Intelligence New york Bantam Books.
- 14-M. C Shane S. L, Glinow, M. AV. (2002). Organizational Behavior. Irwin: Mc Grow Hill. Second edition.
- 15- Mayer, J. D. Salovey, P (1997). What is Emotional Intelligence. In Salovey & Sluyier (Eds) Emotional. Development and Emotional intelligence: Educational Implications (pp. 3-31) New york: Basic Books
- 16-Oen, H. A & Smekila, Em, and posterior J – d (2002). Testing for Competence Rather Than Intelligence post Bulletin 14(1), pp: 55-58
- 17-Rahim Afzalur and Psenicka celement (2002). Amodel of Emotional Intelligence and Conflict management strategies :A study in seven countries ,The international Journal of organizational Analysis .vol .10/No.4
- 18-Rahim. M. A (1983). Ameasure of Styles of handling interpersonal Conflict. Academy management Journal, 206 p 363-376
- 19-Robbins, Stephen p. (1998). Management Concept and Application, 2 Th Ed, New Jersey. Prentice – Hall.
- 20-Stanley, C. A & Algert N. E (2007). AM Exploratory Study of The Conflict Management Styles of Department Heads in a Research university Setting Innov. High Educ, Vol 32 pp 49-65