# **تعارض و ماهیت آن**

# **فصل اول**

# **مقدمه**

دانشگاه به عنوان يك عامل اجرائي در آموزش و تربيت فرد وهدايت وي به سمت شهروندي موثر و مفيد به حال جامعه ، داراي نقش موثر بوده و بدون ترديد تامين كننده نيروي انساني مورد نياز جامعه درآ‌ينده خواهد بود . به همين دليل امروزه در جوامع مختلف , دانشگاه ها از نظر كمي و كيفي رشد و گسترش يافته و تقاضا براي ورود به آنها روز به روز زيادتر مي شود و تعداد كثيري دانشجو براي تحصيل و برخورداري از مزاياي آن به دانشگاهها روي مي آورند .

دانشگاه بعنوان يك نهاد تعليم و تربيت از همه نهادهاي اجتماعي پيچيده تر است . دانشگاه همانند ساير سازمان هاي رسمي بايستي با وظايف ساخت ، اداره و جهت دادن به تركيب پيچيده اي از منابع انساني در گير گردد . بر خلاف اغلب سازمانهاي رسمي توليد دانشگاه انسان است و اين امر موجب پيدايش مسائل ويژه درمديريت دانشگاه مي گردد .

از جمله مسائلي كه دانشگاه به عنوان يك سازمان با آن روبرو است مساله تعارض[[1]](#footnote-1) و عدم موافقت هاست. فعاليتهاي سازماني مستلزم تعامل بين افراد وگروه هاي سازمان مي باشد . در سازمان ها افراد مختلفي در رده هاي گوناگون مشغول انجام فعاليت ها و وظايف خود مي باشند . لازمه انجام اين فعاليت ها ارتباط دو جانبه يا چند جانبه افراد با همديگر بوده كه مي توانند زمينه ساز ايجاد تعارض باشند

بنابراين يكي از عمده ترين و در عين حال غير قابل اجتناب ترين مسائل در سازمان ها تعارض بين افراد و گروههاي موجود در آنها مي باشد .دانشگاه نيز از اين امر مستثني نيست . « اصولا خمير مايه مديريت نظامهاي آموزشي با تعارض عجين است » (لي فام وهدويه[[2]](#footnote-2)2،( 1974 ) .)

بايد به خاطر داشت كه اين وجود تعارض نيست كه باعث اختلال و از هم پاشيدگي روابط در سازمان مي شود بلكه مديريت غير اثر بخش تعارض ها است كه سبب نتايج نامطلوب مي شود . تعارض در حد معقول يك جنبه طبيعي و مطلوب در هر رابطه اي است و اگر مديريت **تعارض به شكل** سازنده صورت گيرد بسيار ارزشمند خواهد بود ( كتزلز [[3]](#footnote-3)3 و همكاران ، ترجمه كريمي ، 1378 ).

بنابراين سازمان ها بخصوص ( دانشگاه ها ) براي اينكه از حداكثر توان جسماني و رواني و فكري كاركنان خود بهره گيرند بايد اختلافات ، كشمكش ها و تعارضات را به گونه اي موثر و سودمند اداره كند **.** از كساني كه نقش مهمي در شناسايي ، هدايت و حل تعارضات در سازمان ها دارند ، مديران آن سازمان ها مي باشند . توانايي برخورد مديران با تعارض و اداره آن در موفقيت و اثر بخشي كاركنان و سازمان هاي آنها اثر بسزايي دارد .

يكي از مهمترين عواملي كه تعيين كننده توانايي مدير در حل موثر تعارض است برخورداري او از هوش عاطفي[[4]](#footnote-4) است. برخلاف آنچه كه درگذشته تصور مي شد و هوش شناختي را تنها عامل موفقيت افراد مي دانستند امروزه هوش عاطفي را از عوامل تعيين كننده موفقـيت افراد در كار و زندگي مي دانند (گلمن[[5]](#footnote-5) ، 1995 ) .آنچه كه امروزه هوش عاطفي ناميده مي شود در اصل ، منبع اصلي انرژي ، قدرت ، آرزو و اشتياق انسان است و دروني ترين ارزش ها و اهداف فرد را در زندگي فعال مي سازد. با توسعه عاطفي فرد مي آموزد كه احساسات خود و ديگران را تاييد كند و براي آنها ارزش قائل شود و بطور مناسب به آنها پاسخ گويد و در مي يابد كه عواطف در هر لحظه از روز اطلاعات حياتي و سودمندي در اختيار او مي گذارند . اين واكنش قلبي است كه نبوغ خلاق و شهود را شعله ور مي سازد . فرد را با خود صادق مي گرداند ، روابط اطمينان بخش برقرار مي كند ، تصميمات مهم را روشن مي كند ، قطب نماي دروني براي زندگي و كار فراهم آورد و شخص را به پيش آمدهاي غير مترقبه و راه حل هاي موفقيت آميز رهنمون مي سازد ( كوپر[[6]](#footnote-6) ، 1880 ، به نقل از عزيزي ،1377 ) .

تحقيقات نشان مي دهند كه حل تعارض در سازمان ها نياز به ايجاد يك محيط مسالمت آميز ، كاهش تبعيض وبرقراري عــدالت ، يادگيري مشاركتي ، پيــشگيري از خــشونت و تفــكر انتقـادي دارد ( كاترين[[7]](#footnote-7) ، 1995 ) . مديراني مي توانند چنين محيط هايي را خلق كنند كه از هوش عاطفي بالايي برخوردار باشند .

مدير با داشتن شعور عاطفي بالا مي تواند نسبت به تعارض آگاهي بيشتري كسب نمايد و بدين وسيله سريع تر و صحيح تر تعارض را شناسايي كند و با همدلي و اطمينان به هدايت سودمند آن بپردازد و از اين طريق محيطي فراهم آورد كه كاركنان از سلامت رواني بيشتري در آن برخوردار شوند . چرا كه افراد با داشتن يك رابطه سالم ، احساس پذيرش ، درك حمايت ، ارزش ، اعتماد و اهميت مي كنند و اين تامين كننده سلامت رواني و افزايش كارايي و سودمندي افراد است . در چنين فضايي است كه مديريت تعارض به شكل سازنده آن امكان پذير مي شود .

يك مدير چنانچه بتواند گوينده خوب و فرستنده خوب ، شنونده خوب و گيرنده خوب باشد ، مشاركت افراد درون و بيرون سازمان را از طريق جلب اعتماد فراگير تامين خواهد كرد و اين امر موفقيت او را در حصول به اهداف سازمان تضمين خواهد كرد .

حصول اهداف آموزش و پرورش در دانشگاهها منوط به استفاده بهينه از منابع انساني ، مالي و تجهيزاتي است . اما پويايي نظام آموزشي به عوامل مختلفي از جمله وجود روابط سالم و به دور از هرگونه تيرگي و همكاري و همدلي بين كاركنان دارد تا افراد بتوانند در محيطي پويا و سالم در جهت تحقق اهداف شخصي و سازماني گام بردارند .

بنابراين مديران بايد اين حقيقت را بپذيرند كه تعارض جزء انكار ناپذير زندگي سازماني است و مديريت سازمان چاره اي جز پذيرش آن ندارد .آنها مي بايست از تعارض براي افزايـش اثـر بـخشي سـازمان بهره جويند .براي مديـريت تعارض در سـازمان ها تكنـيك هاي متـعددي وجـود دارد .همـكاري، مصـالحه، رقـابت، سازش و اجتـناب از روش هـاي برخورد با تعـارض است كه در اين تحـقيق از آنها در قالب سـه راهبـرد راه حل گرا، عدم مقابله و كنترل نام برده شده است .

پژوهش حاضر سعي بر آن دارد كه نگاهي موشكافانه به مديران تربيت بدني و ورزش كه وظايف گوناگوني در محيط دانشگاهي بر عهده دارند ، داشته باشد . از طرفي بايد متذكر شد كه بين مديران آموزشي و اجرايي از نظر نوع كاري كه انجام مي دهند ماهيتاً تفاوت هايي وجود دارد . زيرا بخش عمده كار مدير آموزشي در ارتباط با مسائل آموزشي ، دانشجو و اساتيد كه صرفا ً مشغول به تحصيل و كار در يك رشته خاصي هستند مي باشد . ولي مديران اجرايي با تمام دانشجويان سر و كار دارند، كه هريك در رشته هاي خاصي مشغول به تحصيل مي باشند .

پژوهش حاضر در نظر دارد كه ميزان هوش عاطفي، مهارت هاي ارتباطي و راهبردهاي مديريت تعارض را در مديران آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور مورد بررسي و تجزيه و تحليل قرار دهد، و همچنين ارتباط هوش عاطفي ومهارت هاي ارتباطي را با راهبردهاي مديريت تعارض مورد بررسي قرار داده و نهايتاً با توجه به يافته هاي حاصل از اين تحقيق و همچنين مطالعات انجام شده در اين زمينه الگوي مناسبي ارائه دهد كه بتواند مديران را در حل موفقيت آميز تعارضات كمك نمايد.

# **زير بناي نظري تحقيق**

يكي از عمده ترين و در عين حال غير قابل اجتناب ترين مسائل در سازمان ها تعارض بين افراد و گروه هاي موجود در آنها مي باشد. مديران معمولاً نسبت به تعارض نگرشي منفي داشته و از آن هراسان و گريزان هستند و سعي در از بين بردن و سركوب كردن يا ناديده انگاشتن آن دارند. علت اساسي اين امر، عدم اطلاع از ماهيت و ويژگي هاي تعارض است.

مفـيد و قابل استفـاده بودن تـعـارض بـسـتگي به شناخت مدير از ويژگي هاي تعارض، علل شكل گيري و همچنين توانايي و آمادگي مدير در حل تعارض دارد. مدير براي آنكه بتواند اثربخشي سازمان را افزايش دهد به مشاركت و همكاري اعضاء سازمان نياز دارد. در اين راستا او بايد كاركنان را برانگيزد و بر ارتباطات آزاد و دو طرفه معتقد باشد و توانايي حل تعارض ميان افراد، گروه ها يا ميان دو يا چند ديدگاه را به شيوه اي كه پيامد آنها به دستيابي هدف هاي سازمان رهنمون شود، داشته باشد.

يكي از مهم ترين عواملي كه تعيين كننده توانايي مدير در حل مؤثر تعارض است، برخورداري او از هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي است. در اين فصل ابتدا به بررسي مباني نظري تعارض و سپس مباني نظري هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي پرداخته مي شود و در پايان فصل نظريه هاي الگو سازي و طرح تحقيق مورد بررسي قرار خواهد گرفت.

تعارض

**تعارض و ماهيت آن [[8]](#footnote-8):**

اگر همكاري و رفتارهاي خوب اجتماعي در يك طرف پيوستاري كه چگونگيِ كار كردن افراد وگروهها را با يكديگر در سازمانها توصيف مي كند قرار گيرد ، در طرف ديگر آن مطمئنا ً تعارض قرار مي گيرد . اين واژه معاني زيادي دارد و براي اشاره به رويدادهايي با دامنه وسيع نظير اضطرابهاي دروني ناشي از نيازها و خواسته هاي رقابتي ( تعارض دروني ) تا خشونت بازبين كشورها ( جنگ ) مورد استفاده قرا رمي گيرد ( **بارون وگرين برگ** [[9]](#footnote-9)، 1990 ) . در حوزه رفتار سازماني تعارض عمدتا‌ً به مواردي اشاره دارد كه در آن واحدها يا افراد در درون يك سازمان بجاي كار كردن با همديگر در مقابل يكديگر كار مـي كنند. فرهنگ لغت و بستر، تعارض را به صورت (نبرد و اختلاف نيروهاي متـضاد، و تضـاد موجـود بين غرايز يا اخـلاقيات و ايده آل هاي ديني و اخلاقي) تعريف مي كند.. (**فياضي**، 1382).  **رابينز** (1990) معتقد است كه تعارض فرايندي است كه در آن شخص اول به طور عمدي مي كوشد تا به گونه اي باز دارنده سبب ناكامي شخص دوم در رسيدن به علائق و اهدافش گردد. (به نقل از خواجه اي، 1372)

**داج** [[10]](#footnote-10)3 (1993) تعارض را عدم تطابق و تفاهم در مورد فعاليتهاي انجام شده تعريف كرده است. تامسون[[11]](#footnote-11)4 تعارض را هر رفتاري كه از جانب اعـضاي يك سـازمان به منظور مخالفـت با ساير اعضاء صورت مي گيرد، مي داند.(ميركمالي، 1371)

با توجه به يك تعريف جامع و پذيرفته شده ، تعارض فرايندي است كه از طريق آن يك گروه متوجه مي شودكه گروه ديگر اقداماتي را انجام داده است و يا در حال انجام است كه اثرات منفي را برخواسته هاي او مي گذارد (گرين برگ، 1990) . به عبارت ديگر عناصركليدي تعارض به نظر مي رسدكه در برگيرنده :

1) علائق متضاد بين افراد يا گروهها 2) شناخت چنين تضادهايي در علائق 3) اعتقاد بر اين اصل كه هر طرف علائق ديگري را خنثي خواهد كرد ( يا قبلا‌ً كرده است ) 4) اقداماتي كه در واقع چنين اثرات را به وجود مي آورد . شكل 1 ، ماهيت تعارض سازماني را نشان ميدهد :

تعارض

شناخت چنين تضادهايي در علائق

علائق متفاوت بين افراد و گروهها

اقداماتي كه در واقع چنين اثرات را به وجود مي آورد

باور بر اين اصل كه هر طرف علائق ديگري را خنثي ( مانع ) خواهد كرد

شكل 1 ماهيت اساسي تعارض سازماني ( بارون و گرين برگ ، 1990 )

**گيبسون و هاجز[[12]](#footnote-12) (1991** **)** **تعارض را در سه بعد توصيف كرده اند** :

* **تعارض عمومي در مقابل تعارض خصوصي[[13]](#footnote-13)** – يعني تعارض آشكار و قانوني در مقابل تعارض پنهان و غير قانوني ( گورون [[14]](#footnote-14)3، 1999 ).

1. **تعارض رسمي در مقابل تعارض غير رسمي** [[15]](#footnote-15)4– تعارض مربوط به زنجيره فرماندهي در مقابل تعارض بين افراد يا گروهها
2. **تعارض عقلاني در مقابل تعارض غير عقلاني [[16]](#footnote-16)5–** تعارض از پيش انديشه شده و منطقي در مقابل تعارض عاطفي، آني ، خود به خود و غير منطقي ( پوت نام [[17]](#footnote-17)6، 1992 ) .

**تعارض معمولا ً‌ در مواقع زير رخ مي دهد :**

1. افراد ياگروهها تصور مي كنند كه آنها اهداف و ارزشهاي انحصاري دو جانبه اي دارند .
2. افراد از رفتارهايي استفاده مي كنند كه براي شكست دادن يا غلبه كردن بر مخالفان طراحي شده است
3. .گروهها با يكديگر با اعمال مخالفت انگيز دو جانبه ، روبرو مي شوند .
4. گروه سعي مي كند يك موقعيت مطلوب نسبت به گروه يا شخص ديگر بدست آورد

**ادراكات نقش عمده اي در تعارض ها دارند . از اين منظرافراد تعارض را در سه بُعد مي بينند**

1. **رابطه اي / كاري [[18]](#footnote-18)8**: تعارض مبتني بركار ، بر روي خود كار تمركز مي كند و در حاليكه تعارض مبتني بر افراد بر روابط جاري بين افراد متمركز مي شود (سي سا [[19]](#footnote-19)9، 1996 ).
2. **احساسي / عقلاني** [[20]](#footnote-20)10: گروهها يا بر اجزاي احساسي تعارض و يا اجزاي شناختي تعارض توجه دارند
3. **همكارانه كردن / رقابتي [[21]](#footnote-21)11** : هر گروه مي تواند باگروه ديگر همكاري نمايد يا به هزينه كنار زدن گروه ديگر برنده شود ( پينگلي [[22]](#footnote-22)12، 1994 ) .

با توجه به تعاريف فوق مي توان گفت : اختلاف در تعريف ها حول محور اهداف مي چرخد و معني واژه مزبور اين است كه آيا تعارض تنها در مرحله عمل آشكار مي شود يا خير ؟ به اين معني كه آيا رفتاري كه مانع و سد راه ديگران مي شود يك عمل آگاهانه ( با قصد ونيت ) است ؟ يا اينكه در نتيجه اوضاع و شرايطي اتفاق مي افتد .

آيا تعارض تنها به معني آشكار ساختن عمل است يا خير ؟ طبق برخي از تعاريف براي اينكه تعارض وجود داشته باشد بايد نشانه هايي از نزاع و كشمكش يا زد و خورد آشكار ( بين افراد و گروه ها ) به چشم بخورد ، لذا چنانچه بپذيريم نخستين وظيفه مدير شكوفا ساختن توانايي و خلاقيت كاركنان است در اين صورت بايد بيشتر به عوامل مربوط به ايجاد تعارض توجه كرد ( خدابخشي 1375 ).

تعارض بوسيله طرفين درگير آن درك مي شود ، زيرا تعارض يك موضوع ادراكي است . اگر كسي از تعارض آگاهي ندارد پس در اين حالت تعارض وجود ندارد ، البته تعارضات درك شده نيز ممكن است واقعي نباشند . از اين رو شرط وجود تعارض اين است كه طرفين آن را درك كرده باشند ، آنچه در اين تعاريف مشترك است مفاهيمي از قبيل شرايط ، مسائل مورد توجه طـرفين ، به نظر رسـيدن مخالفـت و كميابي منابع مي باشد و فرض بر اين است كه براي ايجاد تعارض دو نفر يا تعداد بيشتري وجود دارند كه منافع متضاد و ناسازگار دارند . منابع ( خواه پول ، ارتقاء وجهه ، قدرت و يا هر چيز ديگر ) نا محدود نيستند و كمياب بودن آنها رفتارهاي مانع زا ، براي ديگران را تشويق مي كند . از اين رو طرفين درگير در يك تعارض با هم در تضاد قرار مي گيرند .

موقعي كه يكي از طرفين در راه تحقق هدف ديگري مانع ايجاد مي كند ، حالت تعارض وجود دارد . بنابراين تفاوت بين تعاريف ارائه شده از تعارض بر قصد يا نيت طرفين تكيه دارد و اين نكته كه آيا تعارض اصطلاحي است كه مبين عمل بيروني و ظاهري است متمركز مي باشد ، ( الواني و دانايي فرد ، 1373 ) . واكنش طبيعي به پديده تعارض در سازمان اين است كه مي توان آنرا به عنوان يك نيروي بازدارنده به حساب آورد كه تحت شرايط ناراحت كننده به وجود مي آيد و لازم است كه به اين نكته اساسي اشاره كنيم كه فرد و نوع رفتار وي تنها عامل به وجود آورنده تعارض نيست ،بلكه شرايط سازمان ها و نظر يا ماهيت اصلي آنها در ايجاد تعارض موثر هستند . روانشناس معروف سنفورد[[23]](#footnote-23) ( 1964 ) معتقد است كه سي سال پيش اين امر ساده بود كه گناه وجود تعارض در سازمان را به گردن افـراد انداخـت ولي آن فرمـول ساده ديگر مناسب وضع كنـوني سـازمان ها نيـست زيرا در اين زمان درباره فرايـندهاي اجـتماعي دانــش و اطلاعات بيـشتري وجود دارد ( پارسائيان ، اعرابي ، 1376 ).

**ديدگاههاي متفاوت پيرامون تعارض سازماني [[24]](#footnote-24)**

ديدگاه ها درباره علل تعارض به ديد ويژه افراد در مورد ماهيت جامعه و سازمان هاي درون آن بستگي دارد ( گيبسون و ايوانسويج‌ [[25]](#footnote-25)، 1991 ) .

سه ديدگاه در اين زمينه ارائه شده است و هر كدام كه مورد پذيرش قرار گيرد حائز اهميت مي باشد زيرا:

1. تعيين مي كند كه چه نوع رفتاري از افراد انتظار مي رود .
2. بر عكس العمل شما در مورد رفتار ديگران تاثير مي گذارد .
3. انتخاب روش هاي قابل استفاده جهت تغيير اين رفتارها را تعيين مي كند .

**ديدگاه سنتي ( يگانگي ) [[26]](#footnote-26)**

بر طبق اين ديدگاه تعارض به معني عملكرد اشتباه در گروه ، بخش يا سازمان مي باشد . با توجه به اين ديدگاه ، تعارض بدو مضر بوده و بنابراين مي بايست در صورت امكان از آن برحذر بود و در صورت بروز مي بايست ريشه كن شود . اين ديدگاه سنتي خوانده مي شود ، زيرا از مطالعات هاتورن[[27]](#footnote-27) كه در سال هاي 32-1924 در امريكا انجام شد سرچشمه مي گيرد.

اين ديدگاه سازمان ها را اساسا ً‌ ساختارهاي هماهنگ و موزون دانسته كه نمي بايست هيچگونه تعارض سيستماتيك علائق در آن وجود داشته باشد . اهداف مشترك براي اين سازمان ها وجود داشته و موفقيت يا شكست سازمان منجر به موفقيت يا شكست كارمندان و مديران خواهد شد .

در اين ديدگاه ، همفكري (‌عدم تعارض ) يك حالت ايده آل و طبيعي مي باشد و بروز تعارض به معني نقطه آغازين به خطر انداختن حيات سازماني مي باشد .

بنابراين ، ديدگاه سنتي به تعارض به عنوان يك پديده غير ضروري و مضر مي نگرد و آنرا مخرب دانسته و وجود آن را موجب كاهش رضايت شغلي ، تضعيف روابط بين واحدها و كاهش اثر بخشي مي داند  
( فاكس[[28]](#footnote-28) ، 1996 ) .

### ديدگاه كثرت گرا [[29]](#footnote-29)

اين ديدگاه معتقد است كه اشخاص داراي علايق مختلف و منحصر بفرد بوده و براساس اين علايق در گروه ها جاي گرفته و يك سازمان شامل گروه هايي با اهداف و علاقه جدا بود ه كه هر كدام اهداف خويش را دنبال مي كنند . گاهي اوقات اين علايق مشابه بوده و گاهي اوقات نيز مخالف يكديگر مي باشد كه در اين صورت منجر به تعارض مي شود .

با قبول ديدگاه كثرت گرا به اين استدلال مي رسيم كه تعارض نه تنها امري اجتناب ناپذير مي باشد ، بلكه پديده اي ضروري براي سلامتي سازمان مي باشد . با اين وجود ، بر خلاف ديدگاه سنتي كه تعارض را امري مضر مي داند كه مي بايست حذف گردد ، در ديدگاه كثرت گرا تعارض را مي بايست قبول كرد زيرا در شرايط خاص باعث افزايش كارايي مي شود . ( لوئيس پوندي [[30]](#footnote-30)3 ، 1964 ) اظهار مي دارد كه :

تعارض ضرورتاً امر خوب يا بدي نمي باشد ، اما مي بايست از لحاظ كاركردي و غير كاركردي سازماني مورد ارزيابي قرا رگيرد .

نگرش كثرت گرا ، اين احتمال را مطرح مي كند كه تضاد مي تواند عنصري سازنده باشد اما به نوعي ، عمدتا‌ً وقوع آن را در سازمان ناميمون و موجد ضرر مي داند و به عبارت ديگر بعد غير كاركردي تعارض را بيش از منافع آن مي داند .

## ديدگاه تعامل گرا [[31]](#footnote-31)3

اين ديدگاه فراتر از مكتب نظريه كثرت گرا به تحمل و مديريت تعارض نگاه مي كند . اين ديدگاه هم به تحريك تعارض و هم به حل تعارض تاكيد مي كند . اين مكتب فكري اظهار مي دارد كه يك گروه يا واحدي كه در آن هيچ گونه اختلافي نباشد و بسيار دوستانه ، سازگار و هماهنگ عمل نمايد مي تواند نسبت به نيازهاي در حال تغيير بي تفاوت و بي احساس شود . مديري كه داراي ديدگاه تعامل گرايي است همواره مي كوشد جنبه هاي بالقوه مثبت تعارض را براي رشد سازمان فراهم نموده و حنبه هاي منفي تعارض را كاهش دهد . به عبارت ساده تر ، در اين ديدگاه به مديران توصيه مي شود كه به فكر ريشه كردن تعارض نباشند بلكه تزريق شرايط تضاد آور را نيز در نظر گيرند . اين موضوع شرط تسهيل سازندگي ، تحرك زايي و پويايي سازمان است . لذا نقش مديران در اين نگرش ، عبارت خواهد بود از متعادل سازي تعارض ها در سطح عملكردي. ( جنس [[32]](#footnote-32)1، 1982 ) .

**انواع تعارض**

دسته بندي هاي متفاوتي از تعارض به چشم مي خورد به زعم ممي زاده ( 1374) بسته به اينكه از چه ديدگاهي به تعارض نگاه كنيم مي توان آن را به انواع مختلفي تقسيم كرد.

اندروزو هرشل [[33]](#footnote-33)2 ( 1997 ) معتقدند كه به طور كلي دو نوع تعارض در سازمان وجود دارد :

**- تعارضهاي نهادينه شده [[34]](#footnote-34)3:** كه ناشي از طبيعت خاص، هدف ها و مقاصد سازمان است . تقابل منافع و ساير اهداف سازمان با منافع و اهداف كاركنان از نوع تضادهاي نهادينه شده است

## - تعارض هاي نو ظهور [[35]](#footnote-35)4: شكل ديگري از تعارض است كه ناشي از تعاملات رسمي و غير رسمي افراد در كارهاي روزمره است . يكي از علت هاي اين نوع تعارض ممكن است ناشي از رقابت افراد براي منابع سازماني باشد

تعارض هاي نهادينه شده و نوظهور در سطوح مختلف اتفاق مي افتند . سطوح مختلف تعارض عبارتند از: تعارض در ون فردي ، تعارض بين فردي ، تعارض بين گروهي و تعارض بين سازماني.

رابينز [[36]](#footnote-36)5 ( 1996 ) در يك دسته بندي تعارضات را به دو دسته تقسيم مي كند : سازنده ومخرب

## - تعارض سازنده [[37]](#footnote-37)1 : تعارض در صورتي سازنده مي باشد كه كيفيت تصميم گيري را بهبود بخشد . خلاقيت و نوآوري را ترغيب كند ، علايق و كنــجكاوي افراد و گروه ها را بر انگـيزد ، راهـي براي شــنيدن شكايت ها تعييـن نمـايد . تنش ها را از بين برده و ارزيابـي هاي شخصي را تشويق نمايد ( گيــبـسون و ايوانـسويچ [[38]](#footnote-38)2، 1991).

## - تعارض مخرب [[39]](#footnote-39)3: تعارض در صورتي مخرب است كه ايجاد نارضايتي نمايد ، سازمان را از اهداف خود دور كند ، باعث فرو پاشي روابط گردد ، باعث تخريب گروه شود ، ارتباطات را كند كند و انسجام گروه را كاهش دهد (همان منبع ص 638) .

تعارض و اثرات اصلي آن [[40]](#footnote-40)4

در صحبت هاي هر روزه واژه تعارض داراي توارد ذهني بسيار منفي مي باشد . به نظر مي رسد كه اين واژه اشاره به عصبانيت ، مقابله مستقيم ، رفتار آسيب رسان و خشن داشته باشد . در واقع تعارض در محيط كار در مثل به مانند شمشير دو لبه اي مي ماند كه بسته به دليل وقوع و چگونگي گسترش آن موجب بوجود آمدن پيامدهاي مثبت و منفي مي شود .

اثرات منفي تعارض موجب به وجود آمدن احساسات منفي قوي مي شوند و از اين منظر باعث ايجاد فشارهاي رواني مي گردند . تعارض معمولا ً باعث تداخل در ارتباطات بين افراد ، گروهها و بخشها مي گردد . در اين صورت موجب از بين رفتن هماهنگي بين آنها مي شود

انرژي و توجه مورد نياز براي انجام وظايف محوله را درجهت تحقق اهداف سازماني صرف مسائل حاشيه اي ناشي از آن مي كند . در تمام اين موارد تعارض مي تواند اثرات جدي بر روي اثر بخشي سازمان بگذارد .

ديگر اثرات ناشي از تعارض بعضي مواقع آن چنان ظريف مي باشند كه گاهي اوقات به آساني مورد بي توجهي قرار مي گيرند.

يافته هاي تحقيقات نشان مي دهند كه تعارض بين گروهها رهبران آنها را تشويق مي كند تا از سبك مديريتي مشاركت جويانه به سبك مديريتي دستوري تغيير روش دهند ، زيرا گروهي كه فشار رواني را تجربه مي كند به يك رهبري قاطـعانه نيازمند است . با توجـه به اين امر رهـبران به هنـگام گستـرش تعـارض تاكتيك هاي كنترلي بيشتري بكار مي برند . در نتيجه اين تغييرات ، گروه هايي كه تعارض را تجربه مي كنند محيط كاري ناخوشايندتري را در مقايسه با زماني كه با اين نوع فشارها مواجه نبودند دارند .

از طرفي ديگر**،** تعارض باعث افزايش تمايل دو طرف به باقي ماندن در حالات منفي مي شود . همانطور كه قبلاً اشاره كرديم اعضاء گروهها يا واحدهاي مخالف سعي دارند تا بر روي اختلافات يكديگر تأكيد كنند .

اين اختلافات بسيار بدبينانه نگريسته مي شود و باعث مي گردد تا نگاهي ناپسند به يكديگر داشته باشند . سرانجام ؛ اختلاف موجب مي شود تا افراد گروه بر روي قسمت خود متمركز شود و تنها نسبت به گروه خود احساس وفاداري نمايد و هر كس حتي من باب آزمايش بگويد كه وضعيت گروه مقابل برتري هايي دارد به او به چشم يك خائن نگريسته مي شود و قويا‌ً مورد سرزنش قرار مي گيرد و اين امر باعث مي شود تا دو طرف نتوانند يكديگر را بخوبي درك كنند ( وضعيتي كه احتمال راه حل موثر را براي حل اختلافات به حداقل مي رساند و احتمال تفكر گروهي را افزايش مي دهد )

نماي كلي تعارض ، تماماً منفي نمي باشد . اگر تعارض در بعضي از سازمانها موجب اثرات منفي مي شود مي تواند تحت بعضي از شرايط خاص داراي اثرات مثبت نيز باشد . ابتدا تعارض باعث مي شود تا مسائلي كه قبلاً به رسميت شناخته نشده اند ، دوباره مطرح گردند با تشخيص چنين مشكلاتي اولين گام تلاش براي حل آنهاست و از اين حيث تعارض مي تواند مفيد باشد . دوم اينكه ، اختلاف گاه موجب توجه و رسيدگي به رويكردها و ايده هاي جديد مي شود و زمينه را براي خلاقيت ، ابتكار و تغيير در سازمان مهيا مي كند . اين امر بدين علت است كه سازمان نمي تواند هنگامي كه يك تعارض بوجود مي آيد مانند هميشه به كار خود ادامه دهد . نياز به تصميم گيري در شرايط سخت ، سياستهاي جديد ، تغييرات در پرسنل و حتي ساختار دروني جديد از اثرات موثر تعارض است و تغييرات مناسب در ادامه آن اتفاق مي افتد . سوم اينكه، چون تعارض باعث افزايش وفاداري گروهي مي شود مي تواند موجب افزايش انگيزش و عملكرد در درون گروهها و يا واحدهاي درگير شود . تلاش براي كـسب سطـوح بالاتري از موفقيـت هم باعـث پيش افــتادن از سازمان هاي رقـيب مي شود و هم موجب تائيد نگرش نسبت به خود مي گردد .

در آخر تعارض هر دو طرف را تشويق مي كند تا به عملكرد يكديگر به دقت بنگرند و ببينند كه حريف بدنبال چه اهدافي مي باشد . كه اين موضوع خود موجب افزايش انگيزش و عملكرد مي شود . از اين منظر ، تعارض مي تواند روي اثر بخشي سازمان تاثير بسزايي داشته باشد . بسيار مهم است كه اشاره كنيم سود و فوايد زماني حـاصل مـي شود كه تعارض بخوبي مديريت شود نه اينكه از كنـترل خارج شود (لوتهنز، 1991) [[41]](#footnote-41)1.

1. اگر از بعد سازماني و سلسله مراتب به تعارض بنگريم لازم است آن را به دو دسته كلي افقي (تعارض بين يك ستاد با ستادي ديگر و تعارض بين يك صف با صف ديگر) و عمودي (ميان واحدهايي از سطوح مختلف سازمان) بروز مي نمايد و به تعارض صف و ستاد معروف است. (محمدزاده، بهروژان، 1375).
2. لوتهنز ( 1992 ) معتقد است كه تعارض در سطوح مختلفي به وقوع مي پيونددو بر اين اساس 4 نوع تعارض در سازمان ها مشاهده مي شود .

## الف ) تعارض درون فردي [[42]](#footnote-42)2: اين نوع تعارض در درون افراد سازمان به دو شكل ظاهر مي شود:

## تعارض ناكامي و تعارض هدف: تعارض ناكامي زماني روي مي دهد كه سائق [[43]](#footnote-43)3 تحريك شده اي قبل از اينكه فرد به هدف مورد نظرش برسد با مانع برخورد مي كند

اين مانع ممكن است آشكار ( بيروني يا مادي ) باشد و يا اينكه پنهان ( دروني يا ذهني – اجتماعي رواني) باشد . يك نمونه شرايط ناكامي ممكن است فرد تشنه اي باشد كه به آب برسد ولي از دستيابي به مخزن آب منع شود. شكل 2 اين شرايط ناكامي را نشان ميدهد.

#### مانع

**(1) آشكار**

**(2) پنهان**

#### كاهش سائق ها

**( برآورده ساختن كمبودها )**

#### سائق

#### ( كمبود راه و جهت)

#### نياز

#### ناكامي ميكانيسمهاي دفاعي

#### 1- پرخاشگري

#### 2- منصرف شدن

#### 3- تثبيت

#### 4- مصالحه ( سازش )

#### هذف / انگيزه

شكل 2مدل ساده ناكامي ( لوتهنز ، 1992 )

اين ناكامي معمولا ً مكانيسم دفاعي را در فرد تحريك مي كند. شكل 3 عكس العمل فرد را با لگد زدن و با دشنام دادن نشان مي دهد.

سلولها از آب محروم شده اند.

مانع

(درب بسته)

هدف / انگيزه ( مخزن آب)

#### سائق

**به طرف مخزن آب حركت**

**مي كند**

#### ناكامي

ميكانيسمهاي دفاعي

1- پرخاشگري ( لگد زدن يا دشنام دادن )

2- منصرف شدن ( دور شدن از درب )

3- تثبيت ( ادامه به تلاش براي باز كردن درب)

4- مصالحه ( نوشيدن مقداري قهوه و يا از پنجره وارد اتاق شدن )

شكل 3 عكس العمل فرد نسبت به ناكامي (همان منبع، ص 372)

ديگر منبع معمول تعارض درون فردي، تعارض هدف [[44]](#footnote-44)1 مي باشد كه هم داراي ويژگي هاي مثبت و هم منفي است . فرد داراي دو هدف و يا بيشتر از آن مي باشد . در ناكامي يك انگيزه مفرد قبل از اينكه هدف تحقق يابد با مانع برخورد مي كند در حاليكه در تعارض هدف انگيزه هاي زياد مانع همديگر مي شوند . تعارض هدف به صورت هاي تعارض خواست- خواست [[45]](#footnote-45)2 (افراد سعي مي كنند تا از بين دو هدف جذاب يكي را انتخاب نمايند)، تعارض اجتناب- اجتناب [[46]](#footnote-46)3 (فرد بايستي يكي از دو گزينه غيرجذاب و نامطلوب را انتخاب نمايد). تعارض خواست – اجتناب [[47]](#footnote-47)4 (زماني روي مي دهد كه فرد براي دست يابي به هدف هم احساس مثبت و هم احساس منفي دارد) مشاهده مي گردد (مقيمي، 1377).

## ب ) تعارض بين فردي [[48]](#footnote-48)5

علاوه بر جنبه هاي درون فردي تعارض ، جنبه هاي بين فردي تعارض هم در رفتار تعاملانه افراد بسيار مهم مي باشند .

تعارض بين افراد تعارضي است كه بين دو فرد يا بيشتر بر سر موضوعات مختلف به وجود مي آيد . يكي از دلايل مهم اين تعارض ، اهداف و روش هايي است كه افراد دنبال مي كنند و احساس مي كنندكه اين اهداف وعقايد و رفتارهايشان متضاد و مخالف هم مي باشد اين نوع تعارض بر دو نوع تقسيم مي شود (حقيقي 1380 ) .

- تعارض در نقش [[49]](#footnote-49)6 (زماني رخ مي دهد كه يك فرد بطور همزمان دو نقش را ايفا مي كند)

- ابهام در نقش [[50]](#footnote-50)1 (تعريف درستي از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به ماهيت شغل به آگاهي و اطمينان نرسيده باشد).

ج) تعارش بين گروهي [[51]](#footnote-51)2

اين نوع تعارض بين گروه ها رخ مي دهد كه ممكن است داراي نتايج مثبت يا منفي باشد. رقابت بر سر منابع، وابستگي كاري، ابهامات مربوط به وظايف و اختيارات و مبارزه جهت كسب جايگاه برتر را مي توان از دلايل و زمينه هاي متعدد اختلافات و تضادهاي بين گروهي دانست (كوتهنز، 1992، به نقل از كان ) [[52]](#footnote-52)3

د) تعارض بين سازماني [[53]](#footnote-53)4

بعضي از همان پويايي هايي كه در تعارض بين گروهي وجود دارد، در بين سازمان ها نيز تأثيرگذار است. اغلب تعارض هاي بين سازماني در موقعيت بازار رخ مي دهد كه شركت ها خواهان سهم بازار بيشتري هستند و يا براي به دست آوردن منابع كمياب با يكديگر رقابت مي كنند. (مقيمي، 1377)

## علل ايجاد تعارض در سازمان ها [[54]](#footnote-54)5

اساسا ً‌علل تعارض شامل سه طبقه ي جدا مي باشد كه اغلب اين علت ها مي تواند در ساير طبقات نيز قرار گيرد ( قرباني ، 1378 ).

1**- تعارض ارتباطي [[55]](#footnote-55)6:** اطلاعات ناقص در فرايند ارتباط مي تواند مولد سوء تفاهم بوده و موجبات موفقيت يا شكست يك كار را فراهم نمايد كه اين امر موجب ايجاد تعارض بين فرستنده و گيرنده اطلاعات ازنظرارتباطي مي شود . بنابراين مشكلات فرآيند ارتباط مي تواند ناشي از ارتباط كم و يا ارتباط بسيار زياد و يا هر يك از موانع ديگر ارتباطي باشد ( چاندي [[56]](#footnote-56)7، 1998 ) .

**2 – تعارض رفتاري [[57]](#footnote-57)8:** اين تعارضات از افكار و احساسات ، عواطف و نگرش ها ، ارزش ها و ادراكات افراد نشأت گرفته و اغلب مشخصه هاي مهم شخصيت را منعكس مي كند . بنابراين ارزشها و ادراكات بعضي افراد ازموقعيت و شرايط ، طوري است كه خود موجب ايجاد تـعارض با ديگران مي گردد . به طـوري كه آنها ارزش هاي مختلف داشته و ادراك ناهمساني از موقعيت واحد دارند ، افرادي كه خيلي مستبد هستند با همكاران خود مخالفت كرده و از طريق بزرگ نمايي اختلاف جزئي كه ممكن است پيش بيايد ، تعارض بوجود مي آورند ، از طرف ديگر افرادي كه از اعتماد به نفس پائيني برخوردارند ، هميشه ازجانب ديگران احساس تهديد كرده و در مقابل مسائل ساده واكنش شديد نشان داده و زمينه ي ايجاد تعارض را فراهم مي كنند .

تعارضات رفتاري ممكن است به تعصبات ناشي از عواملي مانند : مذهب ، نژاد ، جنسيت و . . . وابسته باشد . بعضي از مردان درمورد كاركنان زن احساس ترحم مي كنند . بعضي خانواده ها كنيه هاي خانوادگي را ادامه مي دهند . اين تعارضات نشان دهنده درستي يا نادرستي جريانات نيست ، بلكه از عواطف و احساسات ناشي از اين جريانات سرچشمه گرفته است . تعارض رفتاري حتي زماني كه اعتقادات و ارزش هاي افراد توسط شخصي مورد چالش و تهديد قرار مي گيرد نيز ممكن است به وجود بيايد . يك مدير ممكن است بخواهد بعضي از كاركنان را بخاطر صرفه جويي مالي اخراج كند در حالي كه مدير ديگري ممكن است حس انسان دوستانه داشته و روش هاي ديگري را جهت صرفه جويي اقتصادي مورد استفاده قرار دهد . يا استادي ممكن است براي روش تدريس خود ارزش قائل باشـد به طوري كه نظارت نزديك از روش تدريس او موجب ناراحتي اش مي گردد ( ليكرت [[58]](#footnote-58)، 1976 به نقل از قرباني ، 1378) .

ليكرت برخي از علل بوجود آمدن تعارض راكه از طريق مدرنيزه شدن جوامع ايجاد شده است را مورد تجزيه و تحليل قرارداده است . اين نوع تعارضات از انتظارت غير واقعي و پيچيدگي هاي اجتماعي و سيستم هاي سازماني نشات مي گيرد . ايجاد تعارض در نتيجه اختلاف بين اهداف سازمان رسمي و رشد رواني فرد نيز به وجود مي آيد . در حالي كه سازمان بر وابستگي و اطاعت از دستورات اعضاء تاكيد دارد . افرادي كه به بلوغ رواني رسيده اند دوست دارند مستقل باشند ، خلاقيت داشته باشند ، در تصميم گيري ها وانجام فرايند تصميم گيري شركت جويند كه اگر نيازهاي افراد و انتظارات سازمان با يكديگر سازگاري نداشته باشند به ايجاد تعارض رفتاري منجر مي گردد .

3**- تعارض ساختاري [[59]](#footnote-59):** اين تعارضات به واسطه جرياناتي در ارتباط با طراحي ساختار سازمان و همچنين طراحي واحدهاي زير مجموعه سازمان ايجاد مي شود كه به برخي از آنها اشاره مي گردد .

## اندازه سازمان [[60]](#footnote-60): هر چه ساختار سازمان بزرگتر باشد زمينه ايجاد تعارض بيشتر است . تعارض ها خيلي مشابه هستند ، زيرا هنگامي كه سازمان بزرگتر باشد ، بيشتر برخوردها غير شخصي و رسمي بوده ، اهداف نامشخص ، نظارت و سرپرستي در سطح بالا مي باشد و براي رساندن اطلاعات واضح و متنوع راه هاي زيادي وجود دارد ، تا اينكه به مقـصد برسد كه ايـن عوامـل موجــب ايجاد زمــينه تــعارض مـــي گردد ( موريس [[61]](#footnote-61)2، 1984 ، به نقل از قرباني )

## اختلاف بين صف و ستاد [[62]](#footnote-62)3: يكي از منابع تعارض اختلاف بين واحدهاي صف وستاد در داخل سازمان مي باشد . واحدهاي صف شامل كاركناني است كه به طور مستقيم در ارتباط با فعاليت هاي سازمان قرار دارند و واحدهاي ستاد عمدتا‌ً نقش مشورتي و پشتيباني ازكاركردهاي نيروهاي صفي دارند كه اين تعارضات از وجود ادراكات مختلف از نقش ها و مسئووليت ها نشات مي گيرد كه عموما‌ً كاركنان ستادي اغلب احساس بي اختياري كرده و از عدم كنترل و نظارت ناراحت هستند . اين ادراكات موجب ايجاد تعارض بين صف و ستاد مي گردد ( چاندن ، 1998 ، به نقل از قرباني ) .

## مشاركت [[63]](#footnote-63)4: اين گمان وجود دارد كه اگر زيردستان در فرايند تصميم گيري ، اجازه مشاركت پيدا نكنند ، آنها احساس ناراحتي كرده و همين ناراحتي ها به تعارض منجر خواهد شد ، از طرف ديگر به طور غير مستقيم ، اگر زيردستان فرصت مشاركت بيشتر داشته باشند ميزان تعارض نيز بالا خواهد رفت . وجود اين تعارض بيشتر به خاطر اين حقيقت است كه مشاركت زيادتر منجر به افزايش آگاهي افراد از اختلافات مي شود ، اين تعارض هنگامي كه افراد علاقمند به تحميل نظرات خود به ديگران هستند افزايش بيتشري پيدا مي كنند ( موريس ، 1984 ) .

* ابهام نقش : نقش هاي شامل دسته اي از فعاليت ها هستند كه به يك جايگاه معين در سازمان وابسته هستند . اگر اين فعاليت هاي كاري خوب تعريف نشوند ، شخصي كه كار انجام مي دهد يعني متصدي شغل نمي تواند آنچنان كه مردم از او انتظار دارند ، وظيفه اش را انجام دهد ، بخاطر اين كه نقش او خوب و واضح تعريف نشده است . اين امر موجب ايجاد تـعارض بين شخــص و افــرادي كه به كار او وابسـته هستند مي شود .
* طراحي گردش كار [[64]](#footnote-64)1: اگر ساختار گردش كار و شرايط هماهنگي كاري ، خوب طراحي نشده باشد به مشكلات درون گروهي و تعارض منجر مي شود به خصوص وقتي كه كارها به همديگر وابستگي متقابل داشته باشند . طبق نظر موريس سازمان ها از گروه هاي مختلفي تشكيل شده اند كه با يكديگر كار كرده تا از طريق همكاري به اهداف مشترك دست يابند . براي مثال در يك دانشگاه بايد بين مدير و اساتيد و ساير كاركنان اداري همكاري وجود داشته باشد ، به دليل آنكه به يكديگر وابسته است در غير اينصورت بين آنها تعارض بوجود مي آيد .
* كميابي منابع [[65]](#footnote-65)2: وقتي كه افراد بايد منابع سازمان مانند سرمايه ، تسهيلات و غيره را به طور مشترك استفاده كنند و اين منابع كمياب موجب ايجاد رقابت شديد در جهت بدست آوردن آنها شود . وقتي كه كميابي منابع وجود دارد ، كاركنان سازمان بايد تعديل پيدا نمايند . سطوح سازمان مي بايست كاهش پيداكنند كه در صورت عدم توجه رقابت شديد براي دريافت منابع مالي ايجاد شده و همين امر موجب ايجاد و پرورش تعارض مي شود .

تحقيقات نشان داده است كه دو نفر دانشمند كه با هم توافـق ندارند خصـومت خود را نـشان نمي دهند مگر زماني كه كاهش فضـاي آزمايشـگاهي آنها را جهـت نگـهداري محل كارشان بر انگيزد ( توماس [[66]](#footnote-66)3 ،1976 به نقل از قرياني ،1378 ) .

تعارض و تغيير [[67]](#footnote-67)4

لازمة پديدة تغيير كه در مفهوم سيستم باز يك امر بنيادي است وجود تعارض است (هنسن [[68]](#footnote-68)5 ، ترجمه نائلي ، 1370) . يك سازمان عاري از تعارض احتمالاً سازماني ايستا ، بي تحرك و غيرحساس نسبت به ايجاد تغيير است . تغييرات خود بخود صورت نمي گيرد . تغيير نياز به يك محرك دارد و آن محرك همان تعارض است .

قبل از مساعد شدن شرايط براي شروع تغيير بايستي ميزاني از نارضايتي از وضع موجود وجود داشته باشد. پس سازماني كه عاري از تعارض است هيچ گونه نيروهاي داخلي براي شروع تغيير سازماني درون خود ندارد ( رابينز ، 1994 ، ترجمة‌ الواني و دانايي ، 1376 ) . شكل ‌4 بيانگر اين ارتباط است.

تعارض

تغيير

سازگاري

تداوم بقاء

## 

## شكل ‌4 تعارض و تغيير ( رابينز ، 1994 ، ترجمه الواني و دانايي فرد ، 1376 )

## با اولين زمزمه هاي اختلاف و ائتلاف هاي اوليه براي بدست آوردن بعضي امكانات و منابع ، تعارض به وجود مي آيد . اما وقتي كه تعارض به وجود آمد تغيير نيز صورت مي گيرد و بعد از تغيير، سازمان با شرايط ايجاد شده سازگاري پيدا مي كند و اين عمل تداوم مي يابد .

## تعارض هم از تغيير ناشي مي شود و هم موجب تغيير مي شود . بدين لحاظ است كه تعارض دو وجهي است و همواره واكنشي در مقابل وضع موجود است . هر قدر دامنة‌تغييرات وسيع تر باشد و شكاف عميقي بين وضع موجود و وضــعي كه ناشي از تغييــرات به وجــود مي آيد تعـارض بيشتر رخ مي نمايد. تغيير با خود عدم اطمينان را به همراه مي آورد و به گفتة‌ وارن بني ست [[69]](#footnote-69) (( هر قدر موارد عدم اطمينان بيشتر شوند ، زمينه هاي تعارض در افراد بيشتر مي شود )) ( ميركمالي ، 1371 ).

## تعارض و اثر بخشي سازماني [[70]](#footnote-70)

بسياري چنين مي پندارند كه تعارض موجب تضعيف عملكرد گروه در سازمان مي شود اما در حقيقت چنين پنداشتي نمي تواند درست باشد . چارلز بي هندي[[71]](#footnote-71) در اين ارتباط مي گويد (( زندگي توأم با تضاد مثل سوار شدن بر الاكلنگ است . اگر نحوة‌ كار الاكلنگ را بدانيد و طرف مقابل شما نيز سواري بر الاكلنگ را بداند قطعاً سواري لذت بخشي خواهيد داشت ، ولي اگر فرد مقابل شما بازي را بلد نباشد و ياعمداً الگوي بازي را به هم بريزد بي ترديد ضربه غيرمنتظره و ناراحت كننده اي را دريافت خواهيد كرد )).(هندي ، ترجمه طلوع ، 1375 ).ميزان تعارض د رسازمان مي تواند بسيار زياد يا اندك باشد . اگر تعارض در هر يك از دو انتهاي طيف قرار گيرد عملكرد را كاهش مي دهد . سطح مطلوب آن است كه تعارض به حدي باشد كه مانع از ركود و خمودگي شود ، موجب خلاقيت و نوآوري گردد ،فشار رواني را كاهش دهد ، تغييرو تحول پديد آورد و از سوي ديگر بدان حد نباشد كه موجب تشنج و ناهماهنگي شود . اگر تعارض در سطح بسيار بالايي باشد ، موجب كم شدن اثربخشي سازمان خواهد شد كه در نتيجه رضايت شغلي اعضاء ، سطح بازدهي و توليد سازمان كاهش مي يابد و نرخ غيبت كاركنان افزايش پيدا مي كند (رابينز، 1996،ترجمة‌ پارسائيان و اعرابي، 1375).

## راهبردهاي پيشگيري از تعارض [[72]](#footnote-72)

بليك شپارد و موتون[[73]](#footnote-73) بيان مي كنند كه پيشگيري تعارض آسان تر از كاهش تعارض پس از پيدايش آن است ( محمد زاده و مهروژان ، 1375 ) . بنابراين مي طلبد كه مديران از فنون پيش گيري از تعارض آگاهي كافي داشته باشند . روش هاي زير را مي توان براي انجام اين امر به كار برد .

**تاكيد بر اهداف و اثر بخشي سراسري سازمان :** تاكيد بر اهداف و تعهد در تسهيل عمليات موثر مي تواند در جلوگيري از تعارض اهداف موثر باشد . اگر تاكيد بر اهداف بزرگتر باشد كاركنان تصويري بزرگتر از سازمان خواهند داشت و براي حصول به اين اهداف همكاري بيشتري خواهند نمود **.**

**تسهيل ارتباطات ميان گروهي:** ادراك نادرست از توانائي ها ، اهداف و انگيزه هاي ديگران غالبا ً موجب تعارض مي شود . بنابراين تشويق گروه ها به بحث و مكالمه و سهيم كردن آنها در اطلاعات از بروز تعارض جلوگيري مي كند .

**تعيين وظائف ثابت با ساختار صحيح :** زماني كه فعاليت ها به وضوح تعيين و تفهيم شود و مورد پذيرش كاركنان قرارگيرد ، احتمال بروز تعارض كمتر خواهد بود ، زماني كه ابهام در وظائف وجود داشته باشد ، تعيين وظايف با ساختار صحيح ، ابهام را به حداقل مي رساند .

**احتراز از موقعيت هاي برد و باخت :** اگر ازموقعيت هاي بر دو باخت احتراز شود در اين صورت از تعارضات مربوط به آن جلوگيري مي شود . زماني كه منابع كمياب باشد ، مديريت مي تواند از تخصيص منابع به نحوي اسـتفاده كند كه در جهت افزايش اثر بخشي سـازماني بوده و مورد پذيـرش همـگان باشد (محمدزاده و مهروژان، 1377).

## راهكارهاي رفع تعارض[[74]](#footnote-74)

رابينز دركتاب خود تحت عنوان فنون رفع تعارض سازماني ، فنون زير را مطرح كرده است ( به نقل از مهديزاده ، 1374 ) .

**اهداف مشخص و مشترك:** اهداف نا مناسب ، نا مشخص و متضاد زمينه ساز تعارض بوده و آن را توسعه و تشديد مي نمايد و بر خلاف آن اين اعتقاد وجود دارد كه تعيين اهداف مشخص و در عين حال مشترك ميان واحدهاي متعارض ( اهدافي كه براي هر دو طرف قابل فهم و ارزشمند بوده اما هيچ يك به تنهايي قادر به درك آن نيستند ) از شدت و عمق تعارض كاسته و گامي براي اداره بهينه آن مي باشد . اين فن نياز به همـكاري و هماهنـگي متقـابل را تشـويق نموده و ارتبـاطات سـالم را جـايـگزين تعارض مي نمايد .

**كاهش وابستگي ها :** هر چه وابستگي بين دو گروه ، واحد يا سازمان افزايش مي يابد به همان ميزان نيز پتانسيل تعارض و احتمال بروز آن افزوده مي شود كه مناسب ترين تدبير در اين شرايط براي رفع تعارض و اداره آن انتقال نوع وابستگي ها به طور تدريجي از حالت دو طرفه به يك طرفه و از آن به قطع وابستگي ، تا با اين عمل ضمن كاستن از ميزان وابستگي ها ، احتمال بروز تعارض نيز كاهش يابد .

**گسترش منابع و امكانات :** وقتي تعارض بدليل كمبود منابع و يا شكل تقسيم و بهره گيري متقابل از منابع مشترك بروز مي نمايد مناسب ترين تدبير براي رفع آن افزودن بر منابعي است كه طرفين متعارض به طور مشترك به آن نياز دارند .

**مافوق واحد ( رئيس مشترك ) :**ساده ترين و معمول ترين راه حل تعارضات سازماني ارجاع آنها به يك مافوق واحد مشترك است .

**جابجايي پرسنل :** اين تدبير در كاهش شدت تعارض و افزايش تفاهم و تسريع در امر توافق موثر مي باشد ، البته پيش از اجراي اين راهبرد مي بايد مسائل حاشيه اي را دقيقا‌ً سنجيد.

**تجزيه فيزيكي و ساختاري :** به منظور كاهش تعارضات يكي از تدابير ، تجزيه گروهها يا واحد ها از لحاظ سازماني است كه اين عمل ميتواند به دو شكل فيزيكي يا ساختاري به مورد اجرا گذاشته شود . در تجزيه فيزيكي جدا كردن واحدهاي درگير از لحاظ موقعيت فيزيكي و محل استقرار آنها مد نظر است ولي در تجـزيه ساخـتاري جـدا كردن واحدهاي درگـير از لـحاظ ساختار سازماني و سلسله مراتب آنها مد نظر مي باشد .

**واحدهاي هماهنگ شده:** لارنس و لورش [[75]](#footnote-75)در مطالعات خود دريافتند كه بسياري از سازمان ها و شركت ها تعارضات خود را از طريق ايجاد گروه ها يا واحدهاي هماهنگ كننده كه وظيفه برقراري تناسب و تعاون ميان واحدهاي متعارض را برعهده دارند حل مي نمايند . بطور كلي ايجاد واحدهاي هماهنگ كننده و افراد ميانجي از لحاظ سرعت عمل و محدود نمودن وسعت تعارض حائز اهميت فراواني است .

**تغيير سيستم ارزيابي و ارائه پاداش :** وايلند و آلريچ[[76]](#footnote-76) معتقدند كه با تغيير معيار ارزيابي عملكرد از انفرادي به گروهي و جمعي آن هم به صورت مرتبط با ساير گروه ها و واحدها مي توان تا حد زيادي از تعارضات سازماني كاست . اين تغيير گامي مثبت براي حل تعارض و ترويج روحيه تعاون در سازمان وبين گروه ها و افرادي است كه زمينه بروز تعارض در آنها بيشتر وجود دارد .

**سيستم رسيدگي به شكايات :** از طريق ايجاد كانالهاي رسمي و باز استيناف ميتوان با رسيدگي هر چه سريع تر به تعارضات در مراحل اوليه آنها را حل نمود و از گسترش بيشتر بسياري از آنها جلوگيري نمود .

**ضابطه مند كردن امور :** با ضابطه مند كردن امور و رسميت بخشيدن به آنها مي توان رويه عمل مشخصي براي انجام هر يك از آنها تدوين نمود و براي اجرا به فرد ، گروه يا واحد مربوطه ارجاع داد كه با اين عمل احتمال بروز تعارضاتي از قبيل (( رابطه مداري ، ابهام در مسئووليت ها و اختيارات نابرابر )) كاهش مي يابد .

**طراحي مجدد مشاغل:** برخي از تعارضات سازماني در عدم تناسب بين شغل با شاغل آن ريشه دارد . مناسب ترين استراتژي براي انطباق بين آنها و كاستن از عدم تناسبها و برخي ابهامات ، طراحي مجدد شغل و بهبود كمي وكيفي آن مي با شد.

**اخراج ، ادغام و انحلال :** در برخي مواقع براي حل تعارضات فردي و گروهي راهي جز اخراج يك يا تعدادي از افراد و يا انحلال بخش يا واحدي از سازمان وجود ندارد ، لذا متخصصان علوم رفتاري معتقدند كه در صورتي كه تعارض بسيار شديد و عميق شود ، ضمناً ‌احتمال اشاعه آن در كل سازمان وجود داشته باشد مطمئن ترين راه بريدن بخش چركين از بدن سالم سازمان است . در كنار اين دو تدبير ( اخراج و انحلال ) مي توان از راهبردهاي موقت همچون ماموريت ، انتقال ، تعليق و مرخصي طولاني نيز بهره جست( سلطاني ، 1377 ) .

سبك هاي مديريت تعارض [[77]](#footnote-77)

برا ساس نظر صاحبنظري «مسأله اين نيست كه آيا كشمكش و اختلاف وجود دارد يا خير زيرا در هر حال وجود خواهد داشت . نكته حائز اهميت اين است كه چگونه با مسئله برخورد مي شود و مورد رسيدگي واقع مي شود» ( بليك و موتن [[78]](#footnote-78)2 ، 1964 ، ترجمه توتونچيان ، 1357 ) در رابطه با تعارضات سازماني و نحوه برخورد با‌آنها سبك هاي مختلف و متنوعي وجود دارد كه بر حسب ماهيت ، شهرت و عمق تعارض از يكسو و نوع نگرش فرد نسبت به‌ آن از سوي ديگر برخي از سبك ها موثرتر از ساير سبك ها هستند ( ممي زاده ، 1374 )

مك گريگور[[79]](#footnote-79) (1994) معتقد است كه مديران به سه روش به حل و فصل اختلافات مي پردازند :

1. **تفرقه انداختن و حكومت كردن**

يعني آنها بين اعضاي گروه تفرقه مي اندازند و از يك دسته عليه ديگري حمايت مي كنند . البته اين روش سرانجام سازمان را مختل مي كند و انجام كار تيمي موثر ، غير ممكن مي شود .

1. **سركوب كردن تعارض**

اجازه ندادن به افراد تا نظرات شان را بيان كنند . ممانعت از افراد براي بيان نظرات مخالف ، ناديده گرفتن اختلافات و …. از جمله شيوه هايي است كه براي سركوب نمودن تعارض توسط مديران به كار مي رود .

1. **حل سازنده تعارض**

كه مستلزم احترام گذاشتن افراد به يكديگر ، درك همديگر ، تعديل نظرات بر اساس بحث و گفتگو و سرانجام دستيابي به راه حلي كه بهترين راه ممكن براي حل مسئله مورد تعارض مي باشد ( به نقل پاركينسون[[80]](#footnote-80)1 ، ترجمه ايران نژاد ، 1369 )

راهبردهاي مديريت تعارض: [[81]](#footnote-81)2

صاحبنظران سازمان و مديريت براي حل تعارض در سازمان تكنيك هاي متعددي را ارائه نموده كه از آن جمله مي توان، رويكردهاي حل تعارض، چانه زني، بيانجي گري، حكميت و ... اشاره نمود.

**1- رويكردهاي حل تعارض [[82]](#footnote-82)3**

فرايند حل تعارض حالت پويايي دارد . بطوري كه اگر شما در مورد من رفتاري انجام دهيد ، من واكنش نشان مي دهم و شما به واكنش من پاسخ مي دهيد .

كنت توماس [[83]](#footnote-83)4 ( 1976 ) پنج رويكرد عمده را براي حل تعارض ارائه نموده است كه هر كدام از آنها بر اساس دو بعد مي باشد .

* هر گروه در پيش بردن منافع خود چقدر ثابت قدم مي باشد.
* هر گروه در پيش بردن منافع خود چقدر طالب تشريك مساعي است (به نقل از ويلتون و كمرون [[84]](#footnote-84)5 ، 1991 ) .

پوتنام و ويلسون [[85]](#footnote-85) پنج رويكرد فوق را ( رقابت[[86]](#footnote-86) ، اجتناب[[87]](#footnote-87) ، مصالحه [[88]](#footnote-88)، سازش[[89]](#footnote-89) و همكاري[[90]](#footnote-90)) به سه راهبرد تقسيم نموده است ( به نقل از مقيمي ،1380 ).

الف ) **راهبرد عدم مقابله** : شامل رويكردهاي اجتناب و سازش مي شود .

ب ) **راهبرد راه حل گرايي** : شامل رويكردهاي همكاري و مصالحه است

ج ) **راهبرد كنترل** : اين راهبرد با رويكرد رقابتي يكسان است

جدول ‌ 1 مقايسة رويكردهاي حل تعارض را نشان مي دهد .

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نتيجه ي محتمل | ارائه دليل منطقي | نگرش شما | هدف | روش حل تعارض |
| احساس استيفاي حقوق و حمايت مي كنيد اما طرف ديگر احساس شكست و حقارت مي كند | بهتر است ريسك كرد و احساس چندنفري را جريحه دار كرد تا اينكه مسئله را به حال خود رها كرد | ميدانم چه چيز درست است . قضاوت يا اختيار مرا مورد سوال قرار ندهيد | راه خودتان را در پيش بگيريد | 1- رقابت  ( اجبار ) |
| مسائل بين افراد حل شدني نيست و باعث شكست و ناكامي طولاني مدت مي شود كه به طرق مختلف خود را آشكار مي كند | تضاد ها ذاتاً بد هستند چون باعث تشويش مي شوند | در مورد آن مسئله بي تفاوت هستم . اجازه دهيد در مورد آن فكر كنم اين مشكل كس ديگري است | از رويارويي با تعارض پرهيز نمائيد | 2- اجتناب ( عدم همكاري ، عدم قاطعيت ) |
| طرف هاي درگير اختلاف به جاي جستجوي راه حلهاي موثر به مصلحت مي انديشند . | تعارضات طولاني مدت افراد را از كار مي اندازد و باعث احساسات آزار دهنده  مي شوند | بيائيد به دنبال راه حلي باشيم تا با هم زندگي كنيم بطوري كه به كارمان ادامه دهيم | سريع به توافق برسيد | 3- مصالحه |
| فرد مقابل به احتمال زياد از اين وضعيت استفاده مي كند | حفظ روابط متعادل در مرحله اول اولويت ما مي باشد | چطور ميتوانم به شما كمك كنم تا احساس خوبي در مورد اين مساله داشته باشيد ؟ موقعيت من آنقدر مهم نيست كه ارزش بوجود آمدن احساسات بد ميان ما را داشته باشد | فرد ديگر را ناراحت نسازيد | 4- سازش  ( تطبيق ، ايثار ) |
| مشكل تقريبا‌ً حل شدني است . همچنين فرد و گروه متعهد هستند كه راه حلي را پيدا نمايند و از اينكه بطور عادلانه با آنها برخورد شده است خشنود هستند | هر موضعي را كه اتخاذ نمايند مهم است اما نه ضرورتا ً بطور مساوي معتبر | اين موضع من است ، موضع شما چيست ؟ متعهد هستم تا بهترين راه حل ممكن را پيدا نمايم حقايق چه چيزي را پيشنهاد مي كنند ؟ | مسائل را با هم حل كنيم | 5- همكاري  ( تشريك مساعي ) |

جدول 1 مقايسه رويكردهاي حل تعارض (ويلتون و كمرون ، 1992 )

# **پنج رويكرد فوق را مي توان در موقعيتهاي مناسب زير به كار برد**

* **رويكرد همكاري ( اشتراك مساعي )**

- يافتن يك راه حل منسجم هنگامي كه نظر هر دو طرف اهميت زيادي دارد و تاكيد بر همكاري است

- هنگامي كه هدف يادگيري است

- جمع آوري بينش ها و نظرات از مردم با ديدگاه هاي متفاوت

- با مراجعه به آراي ديگران . گرفتن تعهد از همه طرفها با مراجعه به آراي آنها

- كاركردن با استفاده از احساسات زماني كه اين احساسات مانع همكاري مي شوند .

* **رويكرد اجتناب**

- هنگامي كه مسئله جزئي باشد , يا مسائل مهم تري پيش رو باشند .

- هنگامي كه فرد درك مي كند كه هيچ شانسي از برآورده ساختن نگراني ها و ملاحظات خود ندارد

- هنگامي كه وجود تعارض بالقوه ارزش بيشتري از حل آن دارد

- براي ايجاد خونسردي در افراد و برگرداندن آرامش به محيط

- هنگامي كه جمع آوري اطلاعات جانشين تصميمات آني گردد

- هنگامي كه ديگران مي توانند تعارض را به مراتب موثرتر از آنها حل كنند

- هنگامي كه به نظر مي رسد مسائلي حاكي از مسائل ديگري هستند .

* **رويكرد سازش**

- هنگامي كه فرد در مي يابد كه در اشتباه است – مي خواهد موقعيت بهتري شنيده شود آموخته شود و معقول بودن خود را نشان مي دهد .

- هنگامي كه مسائل براي ديگران اهميت بيشتري داشته باشد تا براي خود شخص – جلب رضايت خاطر ديگران و حفظ همكاري با آنها

- براي كسب اعتبار اجتماعي جهت مسائل بعدي

- براي به حداقل رساندن زيان هاي مربوطه ، هنگامي كه امكان برد وجود ندارد

- هنگامي كه همكاري و ايجاد هماهنگي و ثبات از اهميت بالايي برخوردارند

- استفاده از موقعيت براي يادگيري از اشتباهات توسط زيردستان

* **رويكرد مصالحه**

- هنگامي كه اهداف مهم هستند , ولي اهميت آنها به آن اندازه نيست كه موجب تعارض شوند

- هنگامي كه طرفهاي مقابل داراي قدرتي برابر هستند ، و هر دو طرف در هدف مورد نظر، ذينفع مي باشند .

- براي حصول به يك راه حل موقت در رابطه با مسائل پيچيده

- براي رسيدن به يك راه حل مقتضي , هنگامي كه فرد با كمبود وقت مواجه است .

- به عنوان يك راه حل حمايتي , هنگامي كه سبك همكاري و رقابت كارساز نباشند

* **رويكرد رقابت**

- هنگامي كه اقدام سريع و قاطعانه حياتي است ( در مواقع اضطراري ) .

- در رابطه با مسائل مهم جائي كه اقدامات غير عادي نياز به اجرا دارند .

- در كاهش هزينه ها , اجراي قوانين غير معمول , انضباط

- در رابطه با مسائلي كه براي سلامتي سازمان حياتي هستند و مي دانيد كه درست عمل مي كنيد .

- در مقابل افرادي كه از رفتار غيررقابتي به نفع خود استفاده مي كنند (توماس ,1997,ويلتون و كمرون، 1992).

**2- چانه زني** [[91]](#footnote-91)

از ديگر روشهاي حل تعارض علاوه بر به كارگيري پنج رويكرد مذكور چانه زني مي باشد .

سبك حل تعارض مصالحه توماس بعنوان وضعيتي كه در آن هر گروه درگير در تعارض تمايل دارند تا كوتاه بـيايند و به راه حـلي كه براي هـر دو طــرف مــورد پـذيـرش باشند برسـند در واقـع نوعـي چانه زني مي باشد .

چانه زني ابزار مفيدي براي مقابله با تعارض مي باشد بنابراين مديران بايستي مهارت هاي خود را براي مصالحه و چانه زني افزايش دهند . مبناي اين روش اين است كه مدير سعي مي كند تا يك زمينه مباني برقرار نمايد تا بدين وسيله از موقعيت اوليه تعارض كمي عقب نشيني شود . در اين روش همانطوري كه ذكر شد هر دو طرف كوتاه مي آيند و از بازنده يا برنده خبري نيست ( ويلتون و كمرون , 1991 )

**دو رويكرد براي چانه زني وجود دارد : توزيعي و يكپارچه**

1- **چانه زني توزيعي [[92]](#footnote-92)2** ، وضعيت مذاكره اي است كه به دنبال تقسيم ميزان ثابتي از منافع است . اين رويكرد منجر به وضعيت برنده – بازنده بين طرفين درگير مي گردد . در اين جا توجه به منافع شخصي معطوف است .

2**-چانه زني يكپارچه** [[93]](#footnote-93): وضعيت مذاكره اي است كه به دنبال توافق است . اين رويكرد وضعيت برنده – برنده را بين طرفهاي درگير ايجاد مي كند . وضعيت را طوري مهيا مي كند كه طرفهاي درگير احساس كنند كه برنده هستند . براي تامين اين مهم هر دو طرف نياز دارند كه درباره نگراني ها و ارتباطات خود باز، بدون تعصب و انعطاف پذير باشند و به نيازهاي و احساسات همديگر احترام بگذارند و حساس باشند . جدول2 راهبردهاي چانه زني را نشان مي دهد.(همان منبع، 357)

|  |  |
| --- | --- |
| راهبرد برنده – بازنده | راهبرد برنده – برنده |
| 1- تعارض را بعنوان يك وضعيت برنده – بازنده تعريف مي كند | 1- تعارض را بعنوان يك مشكل دو طرفه تعريف مي كند |
| 2- بدنبال دست آورد فقط براي خود مي باشد | 2- بدنبال دست آوردهاي مشترك براي طرفين مي باشد |
| 3- طرف مقابل را مجبور به تسليم مي كند | 3-به دنبال يافتن توافقات خلاق است كه هر دو گروه را خشنود سازد |
| 4- از ارتباطات گمراه كننده , فريب آميز و نادرست براي ابراز نيازها , اهداف و پيشنهادات گروه استفاده مي كند | 4- از ارتباطات باز , دقيق و درست براي ابراز نيازها , اهداف و پيشنهادات گروه استفاده مي كند |
| 5- از تهديد براي اجبار به تسليم استفاده مي كند | 5- از تهديد براي كاهش حالت تدافعي طرف مقابل اجتناب مي ورزد |
| 6- انعطاف پذيري وضعيت فرد را انتقال مي دهد | 6- تعهد بالا و سرسختي در موضع را انتقال مي دهد |

جدول 2 راهبردهاي چانه زني ( به نقل از ويلتون وكمرون ، 1992 )

**3- ميانجي گري [[94]](#footnote-94)**

علاوه بر رويكردهاي حل تعارض و چانه زني ميانجي گري نيز روش ديگري براي حل تعارضات موجود در سازمان مي باشد. در اين روش از وجود فرد سومي براي حل تعارض بين طرفهاي درگير استفاده مي شود . در وضعيت مذاكره رفتار و احساس هاي طرفهاي درگير مي تواند به شدت حالت ويژه دو قطبي مثبت و منفـي پيدا كند و هر طرف از طرف ديگر فاصله گيرد . وقتي اين امر اتفـاق بيفتد , يك ميانجـي گـر مي تواند ارتباط و تماس را با طرفين تعارض برقرار نمايد . اين فرد مي تواند دو طرف را در يافتن راه حل براي مشكل راهنمايي كند .

**تعريف :**

ميانجي گري فرايندي است كه در آن از كمك فردسوم بيطرف به تعارض در رسيدن به راه حل با استفاده از دليل ، ترغيب و ارائه جايگزين ها استفاده مي شود . در تكنيك هاي ميانجي گري از طرفين خواسته مي شود كه مسئله را بيان كنند و درستي تكرار طرف مقابل را تائيد نمايند . با ارائه و درك موضع هر يك ، با استفاده از تكنيك يورش فكري [[95]](#footnote-95)راه حلهاي جايگزين براي تعارض ارائه مي گردد .

**4 – حكميت [[96]](#footnote-96)**

اگر ميانجي گري نتوانست موثر واقع گردد تعارض اغلب به حكميت گذاشته مي شود . يك حكم در يك اختلاف همانند يك قاضي عمل مي كند . حكميت يك كار شبه قانوني است كه شبيه كار قضاوت رسمي است ، اما در دادگاه اتفاق نمي افتد . در حكميت هر گروه موقعيت خود را در موارد اختلاف پيش روي حكم مي گذارد ، كه او بعداً در مورد موقعيت ها قضاوت مي كند و در مورد هر موضوع تصميم گيري مي نمايد .

حكميت مي تواند به صورت اختياري يا اجباري باشد :

در نوع اختياري هر دو طرف تصميم مي گيرند كه آيا فرد سومي براي آنها تصميم بگيرد و يا نه . در نوع اجباري ،‌شايد به خاطر مقررات دولتي اين حق انتخاب به آنها داده نمي شود .

**تعريف :**

حكميت فرآيندي است كه در آن فرد سومي در مورد تعارض قدرت تحميل توافقي را دارد كه براي طرفهاي درگير در تعارض الزام آور مي باشد ( ويلتون و كمرون ، 1991 ) .

خلاصه بحث تعارض: مطابق آنچه درباره تعارض گفته شد، تعارض يك فرآيند است كه طي مراحلي شكل مي گيرد. نويسندگان مختلفي را براي اين فرايند ذكر نموده اند. وجوه اشتراك تمامي مدل هاي تعارض اين است كه طي چهار مرحله اتفاق مي افتد:

وجود شرايط و عوامل زمينه ساز تعارض، احساس يا ادراك تعارض، واكنش و رفتار، پيامدها و نتايج تعارض

عوامل زمينه ساز را مي توان به چهار دسته كلي تقسيم بندي نمود كه در سيستم اجتماعي دانشگاه هم نقش آفريني مي كنند. اين عوامل عبارتند از:

عوامل سازماني، عوامل مربوط به شغل، عوامل مربوط به محيط كار و عوامل فردي

تعارض در سطوح مختلفي پديد مي آيد كه عبارتند از:

تعارض درون فردي، تعارض بين فردي، تعارض بين گروهي و تعارض سازماني

از نظر توماس شيوه هاي برخورد با تعارض هاي بين فردي به پنج دسته تقسيم مي شوند: رقابتي (من برنده –تو بازنده)، همكاري (من برنده- تو هم برنده)، اجتناب (نه من برنده- نه تو برنده)، و مصالحه (من مقداري برنده، مقداري بازنده-تو هم مقداري برنده، مقداري بازنده).

علاوه بر اين پنج رويكرد متداول، مديران به حل تصادفات موجود در سازمان ها از رويكردهاي ديگري نظير چانه زدن، ميانجي گري و حكميت استفاده مي كنند. همچنين نگاه تحقيقي به روند تكاملي نگرش انسان به تعارض نشان مي دهد كه به طور كلي نظريات از حالتي منفي به وضعي مثبت تغيير شكل داده است. در نگرش منفي تعارض مخرب است و وجود آن موجب كاهش رضايت شغلي، تضعيف روابط بين واحدهاع كاهش اثربخشي و ... مي شود. در مقابل نگرش مثبت نسبت به تعارض آن را وسيله اي جهت تحول سازمان دانسته و بر اين اساس تعارض موجب انسجام گروه و بهبود اثربخشي مي گردد. مدير سازمان نقش تعيين كننده اي در اداره تعارض و كوشش در جهت اثربخشي سازمان بر عهده دارد. بنابراين درك و آگاهي از تعارض و چگونگي برخورد با آن مي تواند هم به بالا رفتن كارائي و اثربخشي سازمان و هم به اصلاح روابط بين افراد بيانجامد.

ب ) هوش عاطفي

امروزه سازمان ها در يافته اند كه براي تحقق اهداف خود نياز به تغيير در نگرش نسبت به منابع انساني و تنظيم روابط بين مدير و كارمند و كارگر دارند . ديگر مدير كسي نيست كه تنها به اتخاذ تصميم بپردازد و انتظار اين را داشته باشد كه ديگران بدون چون و چرا به اجراي تصميمات مشغول باشند .

سازمان متشكل از افراد است و افراد باهم در تعامل و تفاعل هستند و لذا عدم توجه به فضاي روان شناختي سازمان ، عدم توجه به تفاوت هاي فردي ، عدم توجه به روابط بين فردي ، عدم احاطه به احساسات و هيجانات خود ، عدم كنترل و اداره هيجانات و احساسات خود و ديگران عدم توجه به مشاركت دادن افراد در تصميم گيري ها ، عدم گوش دادن به حرفهاي مخالف عدم قبول، تكثر و دگر انديشي در سازمان بدون ترديد منافع سازماني را به مخاطره خواهد انداخت . به نظر مي رسد كه توجه و علاقه جهاني به هوش عاطفي به اين علت باشد كه در اين رويكرد به همه جنبه هاي انساني ، عاطفي ، مهارت هاي بين فردي و اجتماعي در تحقق اهداف سازمان و ترغيب كنشهاي سازنده در محيط كار پرداخته شده است .

تحقيقات نشان مي دهند كه مدير يا متخصصي كه از ضريب عاطفي بالايي برخوردار باشد و از نظر فني نيز با تجربه باشد با آمادگي و مهارت بيشتر و سريع از ديگران به رفع تعارضهاي نو پا ، ضعف هاي گروهي و سازماني و خلاهاي موجود ، ابهام در ارتباطات ، تيرگي روابط متقابل و رموزي كه ارزشمند و سودمند جلوه مي نمايد خواهد پرداخت ( عزيزي ، 1377 ) .

چيزي كه در سال هاي گذشته بيشتر از همه مشغله فكري روانشناسان شده بود يافتن يك پاسخ علمي براي اين سوال بود كه چرا تعداد زيادي از افراد عليرغم داشتن هوش شناختي بالا در كارهاي خود با شكست مواجه مي شدند و بر عكس تعدادي از افراد با هوش عاطفي در تلاشهاي خود موفق مي شدند ( گلمن 1995 ) .

بر اساس تحقيقات انجام شده مشخص شده است كه هوش شناختي به تنهايي نمي تواند معرف ظرفيت كلي هوش افراد باشد ، همچنين آن نمي تواند يك تضمين كافي براي سلامتي ، رضايت و گذران زندگي فرد باشد . علاوه بر اين ها چيز ديگري بنام هوش عاطفي لازم مي باشد كه بعد از سال ها تحقيق و مطالعه روانشناسان آن را معرفي كرده و به اهميت تاثير آن بر موفقيت افراد بارها تاكيد نموده اند .

تعريف هوش عاطفي [[97]](#footnote-97)

تعريف هوش عاطفي نيز مانند هوش شناختي دشوار است. اين اصطلاح از زمان انتشار كتاب معروف گلمن (1995) به گونه اي گسترده به صورت بخشي از زبان روزمره درآمد و بحث هاي زيادي را برانگيخت. گلمن[[98]](#footnote-98) طي مصاحبه اي با جان اينل (1996) هوش عاطفي را چنين توصيف مي كند: هوش عاطفي نوع ديگري از هوش است. اين هوش مشتمل بر شناخت احساسات خويشتن و استفاده از آن براي اتخاذ تصميم هاي مناسب در زندگي است.

توانايي اداره مطلوب خلق و خوي و وضع رواني و كنترل تكانش ها ست. عاملي است كه به هنگام شكست ناشي از دست نيافتن به هدف در شخص ايجاد انگيزه و اميد مي كند. هم حسي يعني آگاهي از احساسات افراد پيرامون شماست.مهارت اجتماعي يعني خوب تا كردن با مردم و كنترل هيجان هاي خويش در رابطه با ديگران و توانائي تشويق و هدايت آنان است.

گلمن در جايي ديگر (1998) هوش عاطفي را ظرفيت ما در شناخت احساسات خود و احساسات ديگران تعريف مي كند. هوش عاطفي كمك مي كند تا مادر خودمان انگيزش ايجاد كرده و هيجانات خودمان را كنترل و اداره كرده و روابط خودمان را با ديگران به نظم و حساب در آوريم.

به نظر بار- آن [[99]](#footnote-99)1(1997) هوش عاطفي مجموعه اي از توانائي ها ، مهارت ها و ظرفيت هاي غير شناختي است كه توان فرد را در مقابله با درخواست و فشارهاي بيروني تحت تاثير قرار مي دهد.با چنين تعريفي، وي هوش عاطفي را عامل و عنصرضروري براي موفقيت در زندگي فرد معرفي مي كند.

به نظر مارتينز[[100]](#footnote-100)2 (1997)هوش عاطفي يك سري از مهارتهاي غير شناختي، توانائيها و ظرفيت هايي است كه توانايي فرد را در مقابل مطالبات رفتارهاي بيروني مقاوم مي سازد.

## به اعتقاد وايزنيگر [[101]](#footnote-101)3، هوش عاطفي در واقع كاربرد عواطف است (1998).

گلمن (1996) مي گويد:

هوش عاطفي عبارت است از ظرفيت يا استعداد فرد براي شناختن احساسات خود و ديگران برانگيختن خود و پيش بردن عواطف خوب و سالم در خود و در روابط با ديگران (گلمن، 1996).

اين مفهوم در سال 1990 به وسيله پيتر سالوُي و جان ماير براي بيان كيفيت درك احساس افراد، همدردي با ديگران و درك رابطه عواطف افراد با بهبود زندگي مطرح مي شود (كرير[[102]](#footnote-102)4 1997 ترجمه و تاليف عزيزي، 1377).

بار – آن معتقد است كه هوش غير شناختي، ابعاد شخصي ، عاطفي، اجتماعي و حياتي هوش را كه اغلب بيش تر از جنبه هاي شناختي آن در عملكردهاي روزانه موثرند، مخاطب قرار مي دهد. هوش عاطفي با توانايي درك خود و ديگران (خود شناسي و ديگر شناسي) ، ارتباط با مردم و سازگاري فرد با محيط پيرامون خويش پيوند دارد (بار –آن 1997).

هوش عاطفي عبارت است از توانائي نظارت بر احساسات و هيجانات خود و ديگران، توانايي تشخيص و تفكيك احساسات خود و ديگران و استفاده از دانش عاطفي در جهت هدايت تفكر و ارتباطات خود و ديگران ( مايروسالوي [[103]](#footnote-103)5، 1990) .

هوش عاطفي طبق نظر مك كاردي [[104]](#footnote-104)1 (1997) شامل چندين توانائي است:

1. توانائي پيگيري و با انگيزه بودن
2. توانائي كنترل
3. توانائي همدلي كردن

توانائي كنترل هيجانات

ريشه هاي تاريخي هوش عاطفي [[105]](#footnote-105)2

زماني كه روانشناسان شروع به تحقيق و تفحص در مورد هوش نمودند، آنها بر جنبه هاي شناختي نظير حافظه و حل مساله تمركز كردند. اگرچه قبل از آن متخصصيني بودند كه اهميت جنبه هاي غير شناختي را نيز به نوبه خود براي موفقيت مفيد دانستند. ديديو وكسلر هوش را به عنوان ظرفيت كلي فرد براي عملكرد هدفمندانه، تفكر منطقي و بر خورد موثر با محيط پيرامون خود تعريف كرده است. در اوايل 1940 وكسلر[[106]](#footnote-106)3 همراه با عناصر شناختي به بررسي عناصر غير شناختي هوش نظير عوامل احساسي – عاطفي، فردي و اجتماعي پرداخت. **(The consortium for research on emotional intelligence in organization, 2003)**

وكسلر بر اين عقيده بود كه توانائيهاي غير شناختي براي پيش بيني قابليت هاي فرد از نظر موفقيت در زندگي، لازم و ضروري است.او مي نويسد:كوشيده ام نشان دهم كه علاوه بر عوامل هوشي، عوامل غير هوشي ويژه اي نيز وجود دارد كه مي تواند رفتار هوشمندانه را مشخص كند. نمي توانيم هوش عمومي را مورد سنجش قرار دهيم مگر اين كه آزمون ها و معيارهايي نيز براي سنجش عوامل غير هوشي در بر داشته باشد. ( وكسلر ، 1940 ، به نقل از چرنيس [[107]](#footnote-107)4، 2000 ).

و كسلر در صدد آن بود كه جنبه هاي غير شناختي و شناختي هوش عمومي را با هم بسنجد. تلاش او در اين زمينه را مي توان در استفاده وي از كاربرد خرده آزمون هاي تنظيم تصاوير و درك و فهم كه دو بخش عمده آزمون وي را تشكيل مي دهند دريافت.

وكسلر تنها محققي نبود كه عقيده داشت جنبه هاي غير شناختي هوش براي سازگاري و موفقيت مهم وضروري هستند. رابرت تراندايك [[108]](#footnote-108) نيز نمونه ديگري بود كه در اواخر دهه سي كتابي در مورد هوش اجتماعي نوشت ( نيوسام و كت نو[[109]](#footnote-109) ، 2000 ) .

در بحث روانشناسي هوش عاطفي در دهه 1940 مركز تحقيقات رهبري دانشگاه اوهايو، همفيل[[110]](#footnote-110) پيشنهاد نمود كه (ملاحظه/ توجه) مهمترين جنبه در رهبري موثر محسوب مي شود. خصوصا اينكه بر اساس اين تحقيق رهبراني كه قادر به بنا نهادن اعتقاد و احترام دو جانبه و سازگاري و گرمي روابط نسبت به اعضاي گروه خود باشند بسيار موفق عمل مي كنند.

متاسفانه بيشتر كار اين پيشگامان يا فراموش شده ويا ناديده گرفته شده است.تا اين كه در سال 1983 هووردگاردنر[[111]](#footnote-111) شروع به نوشتن در مورد هوشمندي چند گانه نمود.

گاردنر معتقد بود كه هوش ميان فردي و درون فردي به اندازه نوع هوشي كه به وسيله تستهاي هوش اندازه گيري مي شود مهم مي باشد.(همان منبع)

اولين استفاده تحصيلي از هوش عاطفي در سال 1985 توسط يكي از دانشجويان دانشكده علوم انساني در آمريكا به اسم واين پاين [[112]](#footnote-112)در رساله تحصيلي بكار برده شده است. ولي در سال 1990 ماير و سالوي معناي آن را توسعه دادند . در مقاله اي كه اين دو محقق در سال 1990 با نام هوش عاطفي چاپ كردند ،آنان هوش عاطفي را به عنوان توانائي شناسايي احساسات خود و ديگران ، توانائي تمايز آنها وتوان استفاده از اين اطلاعات براي هدايت افكار و هيجان خود تعريف كردند . با توجه به مطالعات انجام شده در زمينه هوش عاطفي مي توان تا حدودي گفت هوش اجتماعي مطرح شده توسط ترندايك و هوش درون و بين فردي معرفي شده توسط گاردنر همين هوش عاطفي مي باشد چرا كه خيلي از محققين معتقدند گاردنر درب را به روي تولد نظريه هوش عاطفي باز كرده است .

اساس زيستي عواطف وهوش عاطفي [[113]](#footnote-113)

مركز عمده عواطف و هيجانها در قيمت ليمبيك سيستم مغز بوده و اين سيستم به نوبه خود در ارتباطي تنگاتنگ با ديگر قسمت هاي مغز بويژه قشر خاكستري قرار دارد .ساخت هاي واقع شده در سيستم ليمبيك[[114]](#footnote-114) شامل چندين جنبه از هيجان از قبيل تشخيص حالات عاطفي در صورت تمايل به فعاليت و ذخيره خاطرات عاطفي مي باشد سيستم ليمبيك علائم بيروني و اطلاعات حسي دروني را از ديگر قسمت هاي درون دريافت مي كند. ارتباط سيستم ليمبيك با ديگر قسمتهاي مغز امكان ارزيابي اوليه معني عاطفي از اطلاعات و همچنين عبور اطلاعات به ديگر قسمت هاي مغز براي ايجاد يك پاسخ مناسب بوجود مي آورد . سيستم ليمبيك شامل چندين خرده اجزاي ديگري مي باشد كه هر كدام از آنها قسمتي از امور احساسات را به عهده دارند .تالاموس بعد از دريافت اطلاعات يك حالت رله مانـند به اطلاعات مي دهد . تالامـوس اطـلاعات حسـي را از محيط پيرامون مي گيرد در حالي كه هيپوتالاموس اطلاعات را از بدن مي گيرد و فعاليت هاي جنسي و اشتها را كنترل مي كند . عمـلكرد اوليه آميگدال [[115]](#footnote-115) تفسير اطلاعات حسي مربوط به بقاء نيازهاي عاطفي مي باشد . . آميگـدال مشخص مي كند كه چه چيزي ترسناك ، رضايت بخش و غيره مي باشد . زماني كه افراد در يك موفقـيت شديد قرار مي گيرند آميگدال اين تجربه را با درجه قوي تري از هيجان همراه مي كند و اين چرايي اين است كه چرا افراد خاطرات عاطفي شديدتري براي تجارب عاطفي خود دارند (گرين برگ [[116]](#footnote-116)، 1997).

آميگدال امكان ذخيره خاطرات نا هشيار عاطفي بدون اينكه وارد هوشياري شوند به وجود مي آورد (لو دوكس[[117]](#footnote-117) 1995) . آميگدال نيز به هيپو كامب در ذخيره خاطرات عاطفي كمك مي كند . هيپوكامب خاطره را بدون بار عاطفي آماده مي كند در حالي كه آميگدال به خاطرات بار عاطفي مي دهد . در عوض هيپوكامب يك شبكه ارتباطي بين خـاطرات در حـافظه و نواحـي مـختلف مغز ايجاد مي كند

ژوزف لودوكس دانشمند عصب شناس دانشكاه نيويورك ، نخستين كسي بود كه نقش كليدي آميگدال را در مراكز حسي مغز كشف كرد. ديدگاه مرسوم در علم عصب شناسي اين بود كه چشم، گوش و ديگر اعضاي حسي پيام هايي را به تالاموس و از آنجا به مناطق حسي نئوكورتكس ارسال مي كنند و پيامها در آنجا قرار مي گيرند. و منجر به درك ما از آن شيء مي شود. اين پيام ها از لحاظ معنا مورد بررسي قرار مي گيرند به طوري كه مغز شي را تشخيص مي دهد و معناي آن را در مي يابد . بر طبق اين ديدگاه پـيام هاي مـزبور از نـئوكورتـكس به قـسمت ليمـبيك مغز فرستاده مي شوند و از آنجا واكنش هاي مناسب به سراسر مغز و باقي بدن ارسال مي گردد.

اما لودوكس علاوه بر سلول هاي عصبي كه از مسير اصلي به كورتكس مي رفتند دسته كوچكتري از سلول هاي عصبي را كشف كرد كه مستقيما از تالاموس به آميگدال مي آمدند. يعني آميگدال پيام ها را مستقيما از حواس دريافت مي كند و قبل از آنكه به طور كامل توسط نئوكورتكس ثبت شوند در مقابل آنها به واكنش مي پردازد. هيپوكامب بيشتر درگير ثبت و فهم الگوي ادراكي است تا واكنش هاي احساسي . هيپوكامب در واقع به احساس معنا و مفهوم مي دهد.

اگر در جاده اي دو طرفه مشغول رانندگي باشيم و به طور شانسي از يك تصادف شاخ به شاخ جان سالم به در ببريم آن وقت هيپوكامب ويژگي هاي خاصي مثل اندازه عرض جاده ، شخصي كه با ما همراه بود ، مدل ماشين روبرو و غيره را در خاطر مي سپرد. اما آميگدال هر زماني كه بخواهيم ماشيني را در وضعيت مشابه برانيم موجي از دلشوره و اضطراب را برايمان ارسال مي كند.

هيپوكامب در تشخيص يك چهره مثل دختر عموي مان ، نقش اساسي دارد ، ولي اين آميگدال است كه احساس تنفر از او را به ياد ما مي آورد(گلمن، ترجمه بلوج ،1379).

در بعضي از مواقع نياز به عكس العمل و واكنش سريع داريم و اگر منتظر نئوكورتكس بمانيم تا به ارزيابي كامل از موفقيت بپردازد همه چيز از دست مي رود.

مسير تالاموس – نئوكورتكس – آميگدال دو برابر زمان تالاموس – آميگدال طول مي كشد. لودوكس (همان منبع، ص 42).

هوش عاطفي جديدترين و آخرين تحول در زمينه فهم ارتباط ميان تعقل و هيجان است . علي رغم ديدگاههاي اوليه نگاه واقع بينانه به ماهيت انسان نشان مي دهد كه انسان نه منطق صرف است و نه عاطفه و هيجان صرف ، بلكه تركيبي از هر دو است بنابراين توانائي شخصي براي سازگاري و چالش در زندگي به عملكرد منسجم قابليت هاي عاطفي و منطقي بستگي دارد . همانطور كه تايكنز [[118]](#footnote-118)1 (1962) بيان مي كند تعقل بدون عاطفه ناتوان است و عاطفه بدون تعقل نابينا است .

ديدگاههاي متفاوت پيرامون هوش عاطفي [[119]](#footnote-119)

### هوش عاطفي از ديدگاه گاردنر

گاردنر در سال 1983 با چاپ كتاب (چهارچوب هاي ذهن) عنوان مي كند كه براي رسيدن به موفقيت و كاميابي به شمار گسترده اي از قابليتها نياز داريم كه مي توانيم آنها را در هفت ويژگي خلاصه كرد . اين فهرست هفت گانه عبارتند از : دونوع قابليت علمي شامل مهارت زباني ( هوش كلامي ) و توانايي منطقي \_ رياضي ( هوش منطقي \_ رياضي ) قدرت تجسم ( هوش فضايي ) نبوغ در تحرك و جنبش ( هوش جسماني \_ حركتي ) . استعداد موسيقي ( هوش موسيقيا يي ) مهارتهاي بين فردي ( هوش بين فردي ) و مهارتهاي درون فردي ( هوش درون فردي ) كه دو ويژگي آخر را هوش فردي مي نامند (گاردنر، 1993، به نقل از جلالي 1381 ) .

به نظر گاردنر هوش عاطفي متشكل از دو مولفه زير است :هوش درون فردي**[[120]](#footnote-120)** و هوش ميان فردي [[121]](#footnote-121):

هوش درون فردي مبين آگاهي فرد از احساسات و عواطف خويش ، ابزار باورها و احساسات شخصي و احترام به خويشتن و تشخيص استعدادهاي ذاتي ،استقلال عمل در انجام كارهاي مورد نظر و در مجموع ميزان كنترل شخص بر هيجان و احساسات خود است و هوش ميان فردي به توانايي درك و فهم ديگران اشاره دارد و مي خواهد بداند چه چيزهايي انسان ها را بر مي انگيزاند ، چگونه فعاليت مي كنند و چگونه مي توان با آن ها همكاري داشت . به نظر گاردنر فروشندگان،سياست مداران ، معلمان ، متخصصان باليني و رهبران مذهبي موفق احتمالا از هوش ميان فردي بالايي برخودار دارند

### هوش عاطفي از ديدگاه مايروسالووي

پيتر سالووي و جان ماير در 1990 اولين بارتئوري هوش عاطفي را پيشنهاد كردند وآنها هوش عاطفي را بر روي مدل هوش فرمول بندي كردند .

ماير وسالووي ( 1993) هوش عاطفي را نوعي هوش اجتماعي و مشتمل بر توانايي كنترل عواطف خود و ديگران و تمايز بين آنها و استفاده از اطلاعات براي راهبرد تفكر و عمل دانسته و آن را متشكل از مولفه هاي درون فردي و ميان فردي گاردنر مي دانند ودرپنج حيطه به شرح زيرخلاصه مي كنند . ( به نقل از جلالي)

1- خود آگاهي به معناي آگاهي از خويشتن خويش ، توان خود نگري و تشخيص دادن احساس هاي خود به همان گونه اي كه وجود دارد .

2- اداره هيجان به معناي اداره يا كنترل هيجان ها ، كنترل احساسات به روش مطلوب و تشخيص منشا اين احساسات و يافتن راه هاي اداره و كنترل ترس ها و هيجان ها و عصبانيت ها و امثال آن است

3-خود انگيزي : به معناي جهت دادن و هدايت عواطف و هيجان ها به سمت و سوي ، هدف خويشتن داري عاطفي و به تاخير انداختن خواسته ها و باز داري تلاش هاست .

4- هم حسي به معناي حساسيت نسبت به علايق و احساسات ديگران و تحمل ديدگاه هاي آنان و بها دادن به تفاوت هاي موجود بين مردم در رابطه با احساسات خود نسبت به اشيا و امور است .

تنظيم روابط : به معناي اداره هيجان هاي ديگران و برخورداري از كفايت هاي اجتماعي و مهارت هاي اجتماعي است .

**هوش عاطفي از ديدگاه بار \_ آن**

ريون بار \_ آن (هوش عاطفي را نوعي از هوش غير شناختي مي داند كه شامل يك دسته از توانايي هاي و مهارت هاي اجتماعي و عاطفي است) . واين توانمند ي ها فرد را جهت سازگاري موثر با فشارها و موقعيت هاي دشوار اجتماعي ياري مي رساند . از ديدگاه (بار\_آن 1990) هوش عاطفي عامل مهمي در تعيين توانمندي هاي افراد براي كسب موفقيت در زندگي تلقي مي شود و آن رابا سلامت عاطفي ، وضعيت رواني فعلي و در مجموع سلامت عاطفي در ارتباط مستقيم مي داند .

از ديدگاه بار\_آن هوش عاطفي در طول زمان قابل تغيير و رشد است و مي توان با برنامه هاي ويژه اي اين مهارت هاي عاطفي را آموزش داد ( بار\_آن ، 1999 ).

بار\_آن همچنين براي اولين بار بهر عاطفي ( E Q ) را در برابرهوشبهر( I Q )كه اصطلاح شناخته شده و مقياسي براي سنجش هوش شناختي است مطرح كرد و از سال 1980 به تدوين پرسشنامه بهر عاطفي( EQI ) و توصيف كمي هوش غير شناختي پرداخت . هدف بار\_آن به عنوان يك روان شناس باليني پاسخ دادن به اين پرسش مهم بود كه چرا بعضي از افراد از توان عاطفي بهتري برخوردار ند و در زندگي موفق ترند . وي در نهايت به اين نتيجه رسيد كه هوش شناختي تنها شاخص عمده براي پيش بيني موقت فرد نيست . به نظر بار\_آن ((بسياري از كساني كه از هوش شناختي بالايي برخوردارند با عدم موفقيت و سردرگمي ربه رو هستند ،در حالي كه افراد كم هوش تري را مي توان ديد كه موفق تر و خوشبخت ترند .))(بار-آن، 1997) .بار – آن هوش عاطفي را مشتمل بر پانزده مولفه مي داند كه با استفاده از خرده مقياس هاي (پرسشنامه بهر عاطفي بار\_آن ) سنجيده مي شوند.

**ابعادهوش عاطفي از ديدگاه بار\_آن :**

1- خودأگاهي عاطفي [[122]](#footnote-122) 2. قاطعيت (جراتمندي ) [[123]](#footnote-123) 3. حرمت نفس [[124]](#footnote-124) 4.خود شكوفايي [[125]](#footnote-125) 5. استقلال عمل [[126]](#footnote-126) 6. همدلي [[127]](#footnote-127) 7.روابط بين فردي [[128]](#footnote-128) 8. مسئوليت پذيري اجتماعي[[129]](#footnote-129) 9. حل مساله[[130]](#footnote-130) 10.واقعيت سنجي [[131]](#footnote-131) 11. انعطاف پذيري [[132]](#footnote-132) 12. تحمل فشار[[133]](#footnote-133) 13.كنترل تكانه ها[[134]](#footnote-134) 14. شادكامي[[135]](#footnote-135) 15.خوش بيني[[136]](#footnote-136)

**هوش عاطفي از ديدگاه گلمن:**

گلمن در پاسخ به اين سوال كه چرا برخي از افراد هوشمند ( از نظر هوش عمومي ) در مقابل هيجانات لجام گسيخته و تكانه هاي سر كش از پا در مي آيند يا به طرز حيرت آوري دربحران هاي زندگي خصوصي و عاطفي خود تسليم شكست مي شوند ، مفهوم هوش عاطفي را مطرح مي سازد. به نظر او مهارت و توانايي هاي هوش عاطفي تعيين مي كند كه چگونه مي توان از ساير استعدادهاي خود و از جمله هوش شناختي به بهترين صورت استفاده نمود . گلمن (1998) مدل خويش را از هوش عاطفي برحسب مدل عملكرد بيان كرده است . مدل عملكرد به طور مستقيم در زمينه كار و كارآمدي سازماني بويژه در پيش بيني برتري در همه نوع كار از فروش تا رهبري قابليت اجرا دارد .

هوش عاطفي : شامل توانايي شناخت هيجانات خود ، درك احساسات دروني ديگران ،مهار كردن عواطف و اداره و مديريت روابط با نرمش و مدارا مي باشد (گلمن ، 1995).

هوش عاطفي گلمن پنج عامل را اندازگيري مي كند ، در حقيقت گلمن آنها را مهارت هاي تشكيل دهنده هشياري عاطفي مي نامد . بر اساس اين پنج مهارت هوش عاطفي به پنج مولفه يا عنصر تقسيم مي شود كه عبارتند از : 1-خود آگاهي 2- مديريت خود 3- آگاهي اجتماعي 4- مهارتهاي اجتماعي 5- خود انگيزي .

**مولفه هاي هوش عاطفي گلمن :**

**1- مولفه خود آگاهي[[137]](#footnote-137) :** اين مولفه اساس هوش عاطفي است و عبارت است از توانايي فهم احساسات حالات روحي و هيجانات خود همانگونه كه رخ مي دهندوتاثير آن بر روي ديگران است . هر فرد نياز دارد كه درك دقيقي از عواطف خود داشته باشد و براي سازگاي موفقيت هاي فردي و اجتماعي با روش صحيح از آن استفاده كند خود آگاهي اهميت بازشناسي احساس هاي خود و اينكه چگونه بر عملكرد شخص تاثير مي گذارد را منعكس مي كند . سطح ديگر خود آگاهي ، فهم قدرت وضعف هاي فرد است . افراد با خود آگاهي بالا از توانايي ها و محدوديتهاي خود آگاه هستند در جستجوي پسخوراند هستند و از اشتبا ههاي خود ياد مي گيرند ودر روابط كاري موقعيت شناس و وقت شناس هستند . در يك مطالعه اين عامل در عاملان سر آمد چند صد نفر كاركنان معلومات مانند صاحبنظران كامپيوتر ، نويسندگان و مانند آنها يافت شد ( كلي [[138]](#footnote-138)، 1998). در سنجش شايستگي 360درجه اي ، عاملان متوسط نوعاً قدرت خودرا بيش برآورد مي كردند در حاليكه عاملان سرآمد به ندرت چنين مي كردند و تمايل توانايي هايشان را كه شاخصي از استانداردهاي درون بالا بود زير برآورد مي كردند ( گلمن ، 1998، به نقل از منصوري، 1380)

خود آگاهي مبناي اعتماد به نفس است ، افرادي كه نسبت به شناخت عواطف خود اطمينان بيشتري دارند ،ضعف ها وقدرت هاي خود را مي شناسند خودارزيابي واقعي دارند و داراي حس قوي از شايستگي خود هستند ،لذا بهترمي توانند عواطف خويش را هدايت نموده و در زمينه اتخاذ تصميمات شخصي احساس اعتماد به نفس بيشتري دارند .در يك مطالعه 60 ساله كه بيش از يكهزار مرد و زن از اوايل كودكي تا بازنشستگي تحت مطالعه قرار گرفته بودند ، نشان داده شد كه آنهايي كه داراي اطمينان به خود در اوايل زندگي بودند بعداً‌ در شغلشان موفق تر بودند ( هولاهان وسيرز [[139]](#footnote-139)1 ، 1995 ).

**مولفه مديريت خود [[140]](#footnote-140)2\_( كنترل عواطف )**

كنترل و اداره عواطف ، مناسب و به جا بودن آنها در هر موقعيت، مهارتي است كه بر پايه خود آگاهي شكل مي گيرد و عبارت است از توانايي اداره كردن واكنشهاي عاطفي ، كنترل تكانه ها و آشفتگي ها ي زندگي ،كساني كه از اداره وكنترل احساسات خود عاجزند دائماً در اضطراب و افسردگي دست و پا مي زنند در حالي كه آنهايي كه از اين لحاظ قوي تر هستند خيلي سريع خود را از چنگال غم و اندوه بيرون مي كشند . همچنين افرادي كه به ميزان بالايي از اين توانايي برخوردار هستند ، با سرعت بيشتري ناملايمات زندگي را پشت سر ميگذارند و در تسكين خود در جلوگيري از عكس العمل هاي سريع و شتاب زده عاطفي و تعديل اضطراب و افسردگي ناشي از ناكامي موفق ترند ( گلمن ، 1995 ، به نقل از منصوري، 1380)

تحقيق (كنت [[141]](#footnote-141)3 2002) نشان داد كه وسعت دادن به عواطف مثبت\_ وانمود كردن يا افراط كردن در عواطف مثبت به وسيله لبخند زدن و رفتار كردن سرحال و شاد واقعاً رضايت كار شخصي كاركنان را افزايش مي دهدو قصد ترك كردن كار را كاهش مي دهد. و اين تحقيق نشان مي دهدكه ابراز هيجانهاي مثبت محيط كاري خوشايندتري را ايجاد مي كند.

هوش عاطفي در رابطه با اين است كه در محيط كار بدانيم چه موقع و چطور احساس را بيان كنيم همانطور كه آن را كنترل مي كنيم ، تحقيقات( بارمدا و باجمن [[142]](#footnote-142)4 ، 1998 )، نشان دادند كه رهبران موثرتر وگرمتر برونگراتر از نظر هيجان بيان كننده و اجتماعي و مهيج بودند .

مديريت خود، سرمايه بزرگي است كه به فرد اين امكان را مي دهد كه چگونه ،چه زمان و در چه مكاني عواطف خود را ابراز كند و بدين ترتيب فرد را قادر مي سازد به گونه اي كه به روابط او با ديگران آسيب نرسد به اهداف نايل شود و هيجانات خود را اظهار كند .

**3- آگاهي اجتماعي [[143]](#footnote-143)1( همدلي )**

شعور اجتماعي يا همدلي توانايي ديگري است كه بر اساس خود آگاهي شكل مي گيردو نوعي «مهارت مردمي» اساسي محسوب مي شود .

همدلي ، داشتن حساسيت عاطفي نسبت به ديگران ، استعداد براي دقيق شدن در احساسات ديگران وتوانايي خواندن پيام هاي غير قابل بيان آنها است .

اين مولفه با احساس مسئوليت در قبال ديگران نسبت بيشتري دارد زيرا هر چه افراد پيرامون يامقابل براي ما اهميت بيشتري داشته باشند سعي بيشتري خواهيم كرد كه واكنش مناسب در مقابل آنها نشان دهيم وشرط واكنش مناسب درك نوع احساس طرف مقابل مي باشد.

در بين مولفه هاي هوش عاطفي تشخيص همدلي از همه راحت تر مي باشد . همه ما همدلي يك دوست يايك معلم را تجربه كرده ايم و تشخيص داده ايم كه واكنش او تا چه حد باعث دلگرمي ما شده است .(منصوري، 1380)

همدلي به معني من خوبم تو خوبي نيست و به اين معني هم نيست كه تمام احساسات طرف مقابل را تاييد و تحسين كنيم ، همدلي بيشتر به معني ملاحظه احساسات ديگران مي باشد. (گلمن ، 1997).

در تحقيقات مختلف همدلي در موفقيت شغلي موثر شناخته شده است .تحقيقات روزنهال [[144]](#footnote-144)2 و همكارانش (1997) در هار وارد دو دهه بيش نشان دادند كه افرادي كه در تشخيص هيجان هاي ديگران بهترين بودند هم در كار و هم در زندگي اجتماعي موفق تر بودند (كري [[145]](#footnote-145)3، 2000) .كساني كه همدل و غمخوار ديگران اند با پيام هاي اجتماعي مشخص كه بيانگر نياز و خواسته ديگران است آشنا ترند ، اينگونه اشخاص براي مشاغلي چون پرستاري ، آموزگاري ،فروشندگي و مديريت مناسب ترند. به عقيده نظر پردازان هوش عاطفي نكته كليدي جهت افزايش حس همدلي پرورش توانايي گوش دادن در خود مي باشد زيرا هر چه افراد احساس مسئوليت بيشتري بكنند تحمل بيشتري براي گوش دادن به حرفهاي ديگران خواهند داشت ودر نتيجه به درك بهتري از احساسات طرف مقابل خواهند رسيد

عدم وجود همدلي و عواقب ناگوار آن در خيلي از افراد مثل جنايتكاران و كودك آزارها زياد به چشم مي خورد . آنچه مهم است ذكر شود اين است كه افراد به ندرت احساسات خود را در قالب كلمات بيان مي كنند و بيشتر از طريق نشانه هاي غير كلامي از جمله طنين صدا ،حركت دست و صورت و حالات چهره ابراز مي كنند و هر چه ما از نظر هوش عاطفي قوي تر باشيم بهتر مي توانيم اين گونه پيام هاي غير كلامي را تشخيص دهيم .

گلمن (1997) ،همدلي را ريشه نوعدوستي وترمزي براي خشونت بشري مي داند .به اعتقاد او همدلي را مي توان ياد گرفت و يادگيري انسان از سال هاي اوليه زندگي شروع ميشود . حتي كودكان خردسال خانواده هاي مهربان كه فرزندانشان را از نظر عاطفي مورد توجه قرار مي دهند ، غالباً براي آرام كردن و تسكين دوست غمگين و ناراحت خود تلاش مي كنند .

بدين ترتيب افراد باهمدلي بالا ،توان شنيدن و پذيرفتن حالات عاطفي ديگران ( آشفتگي ،ناراحتي ويا شور و اشتياق و…) را دارند و در برقراري ارتباط موثر با ديگران موفق اند .

استعداد آنهايي كه در شايستگي مديريت تعارض مهارت يافته اند شامل در نظر گرفتن مشكل همانطور كه جريان دارد و قدمهايي را براي آرام كردن تعارض بر داشتن است . اينجا هنرهاي گوش دادن و همدلي كردن براي سرو كار داشتن با مردم و موفقيتهاي مشكل با استفاده از ديپلماسي اساسي است . تشويق گفتگو و بحث باز و هماهنگ كردن موفقيت هاي پيروز \_پيروز مديريت و مذاكر موثر در تعارض براي رابطه هاي تجاري با همزيستي طولاني مدت مهم هستند (منصوري، 1380).

**4- مولفه مهارت هاي اجتماعي[[146]](#footnote-146) ( مديريت روابط )**

عبارت است از داشتن جذابيت و ظرافت در تماس با ديگران ، هنر مراوده و ارتباط با مردم به مقدار زياد و توانايي مديريت روابط با خود و ديگران مي باشد . مهارت اجتماعي تسهيل كننده زندگي اجتماعي افراد است كه به آن ها كمك مي كند تا با استفاده از روشهاي موثر و مناسب به تعامل اجتماعي بپردازند( بوياتريس[[147]](#footnote-147) ، 2000 ).

مهارت اجتماعي يا مديريت روابط ،توانايي است كه بر مبناي مديريت خود و همدلي ساخته مي شود . كه هر يك به نوبه خود نياز به خود آگاهي دارند . يعني مهارت كنترل احساسات ديگران و عمل كردن به طريقي كه به آن هيجانات بيشتر شكل دهد ، به فرد امكان مي دهد تا با ديگران ارتباط برقرار كرده ،احساسات آنها را برانگيزد و براي آنان الهام بخش باشد .

مهارت هاي اجتماعي فقط شامل دوست يابي نمي شود اگر چه افرادي كه اين مهارت را زياد دارند خيلي سريع يك جو دوستانه با افرادي ايجاد مي كنند ولي اين مهارت بيشتر به دوست يابي هدفمند مربوط مي شود . افرادي كه مهارت هاي اجتماعي قوي دارند به راحتي مي توانند مسير فكري ،رفتاري ديگران را در سمتي كه مي خواهند هدايت كنند خواه به توافق او براي ايجاد رفتار جديد باشد خواه به برانگيختن او براي ايجاد رفتار و عملكرد با توليد جديد باشد (گلمن ، 1995، به نقل از منصوري، 1380) .

افرادي كه مهارت هاي اجتماعي بالا دارند هميشه درصدد هستند كه يك چرخه وسيعي از اطلاعات را فراهم كنند و خيلي سريع جنبه هاي مشترك افراد را شناسايي كنند بعد از آن يك رابطه موثر برقرار كنند . و اين عمل حاكي از اين است كه اعمال چنين افرادي بر اساس فرضيات حساب شده و دقيق مي باشد . چنين افرادي در اولين فرصت در محيط كاري يك شبكه ارتباطي قوي برقرار مي كنند . ( گلمن ، 1995) .

همانطور كه گلمن (1995)، بيان كرد رهبري به معناي سلطه گري نيست بلكه هنر قانع كردن افراد براي كاركردن در جهت هدفي مشترك است .

افراد فقط از طريق مهارت هاي اجتماعي بالا مي دانند در كجا و چه موقع از خود حالات عاطفي نشان دهند و همچنان كه پيداست اين از مشكلات تعداد زيادي از افراد در هر جامعه اي مي باشد . مخصوصاً زندگي امروزي كه افراد در طول روز بايد جهت رفع نيازهاي خود با افراد متفاوتي مواجه شوند و هر موقعيتي اقتضاي خاص خود را دارد .

از يك نظر مي توان گفت كه مهارت هاي اجتماعي مهمترين مولفه هوش عاطفي مي باشد زيرا چنانچه ما ديگر مولفه هاي هوش عاطفي را در سطح بالا داشته ولي توانايي ابراز آنها را نداشته باشيم باز هم از لحاظ هوش عاطفي ضعيف هستيم و نمي توانيم از ديگر توانايي هاي عاطفي خود در حد مطلوب و مورد نياز استفاده ببريم واين مهارت براي شكل دادن به نوع و كيفيت ارتباطات خود و ابراز احساسات دروني لازم مي باشد .

گاردنر (1984) در نظريه هوش چند گانه خود اين مهارت را هوش بين فردي معرفي كرده است . از نظر گاردنرهوش بين فردي شامل خصوصيات از قبيل توان سازماندهي گروه ، مذاكره در جهت حل مسايل ، روابط شخصي ( همدردي ودلجوئي ) و تجزيه و تحليل اجتماعي مي باشد .

مهارت هاي اجتماعي بايد با درك هوشمندانه از احساسات و نيازهاي فرد متعادل باشد ، به زبان ديگر از خودشناسي نشات گرفته باشد و اين مهارت بايد حاكي از غزت نفس بالا باشد نه تبحر در بكار گرفتن فكر مردم و ايجاد جذابيت بصورت آن.

افرادي كه از لحاظ خود شناسي در سطح بالايي قرار گرفته اند با خود و ديگران به صداقت برخورد مي كنندو مهارت هاي اجتماعي آنان روابطشان را به صورت پايدار درمي آورد (گلمن 1995) .

### 5\_ خودانگيزي [[148]](#footnote-148)1

خيلي از روانشناسان خود انگيزي را شرط بقا مي دانند . به عقيده آنان انسان سالم هيچ كاري را بدون هدف از پيش تعيين شده انجام نمـي دهد و براي رسـيدن به هـدف و حتي انتخاب هدف ، خود انگيزي لازم مي باشد .

كساني كه قادرند احساسات خود را به موقع برانگيزند و آنها را در راه رسيدن به هدفي خاص صف آرايي نمايند در هر كاري كه به آنها واگذار مي شود سعي مي كنند كه مولد و مؤثر باشند .

از نظر گلمن (1995) خود انگيزي زبان سائق پيشرفت مي باشد و كوششي است در جهت رسيدن به حد مطلوبي از فضيلت . افرادي كه اين خصيصه را زياد دارند هميشه در كارهاي خود نتيجه محور وسائق زيادي در آنها براي رسيدن به اهداف و استانداردها وجود دارد . ايجاد انگيزش در خود ،براي حركت به سوي اهداف توانايي است كه فرد را در جهت كاناليزه و هدايت كردن هيجانات ياري دهد . اشتياق و انگيزه دروني ، ميل رسيدن به هدف و بكارگيري نيرو و پشتكار همراه با اميدواري و خوش بيني به فرد در مقابله با موفقيت هاي دشوارزندگي نيرومي دهد .

اگر قرار است يك صفت ضروري براي افراد در نظر بگيريم خود انگيزي مي باشد زيرا فقط از طريق خود انگيزي است كه مي توان به پيشرفت فراي انتظار رسيد . اين صفت هم به پيشرفت خود مي انجامد و هم زير دستان ،بدين رو اين صفت براي مديران خيلي ضروري مي باشد . از آنجا كه افراد زير چتر تفاوت هاي فردي قرار گرفته اند و از لحاظ نياز و سائق با هم متفاوت مي باشند پس عوامل انگيزش در آنها متفاوت مي باشد . تعدادي از افراد از طريق عوامل بيروني مثل افزايش حقوق ، موقعيت شغلي ، برانگيخته مي شوند و تعدادي به خاطر خود پيشرفت و نفس كار برانگيخته مي شوند . گلمن (1995) در اين رابطه معتقد است افرادي كه انجام كار براي آنها مهم است در طول كار علاقه زيادي به چالش هاي خلاقانه از خود نشان مي دهند ، عشق به يادگيري و انجام كار بيشتر دارند . اين افراد انرژي بيشتري صرف كار مي كنند . وسواسي كه هميشه ذهن آنها را مشغول مي كند اين است كه با چه روش بهتري مي توان اين كار را انجام داد. اين افراد زمانيكه عمل آنها باشكست مواجه مي شود باز هم مطلوب باقي مي مانند در چنين مواردي خود تنظيمي با انگيزه پيشرفت در جهت غالب شدن برناكامي تركيب مي شود و شخص با آمادگي بيشتري در جهت مقابله با سوانح با كار جديد شروع به كار مي كند.

**توجه معاصر به هوش عاطفي [[149]](#footnote-149)**

امروزه دانشمندان معتقدند كه هر انسان داراي دو نوع شعو ر مي باشد شعوري كه متكي بر عقل و انديشه است و شعوري كه عمدتاّ متكي بر احساسات و عواطف است . همانگونه كه ماهيت انسان نه منطق صرف است و نه احساس و عاطفه صرف بلكه تركيبي از هر دوي اين .شعور عقلاني و منطقي كه شيوه درك مسائل از طريق تكيه بر آگاهي، انديشه و توانايي تعمق و بررسي و واكنش متقابل است و شعور عاطفي كه نوعي سيستم آگاهي دهنده قدرتمند است و گه گاه به گونه أي غير منطقي عمل مي كند . اين دو شعور يا دوشيوه متفاوت و اساسي آگاهي، بر يكديگر تأثير متقابل داشته و حيات ذهني ما را مي سازند. در اكثر اوقات اين دو شعور به گونه أي شگفت آوري هماهنگ هستند و همانقدر كه احساسات در مقابل عقل جنبه اساسي دارد عقل نيز در مواجهه باعواطف عامل بنيادي و مهم بشمار مي رود(گلمن، 1995،ترجمه بلوج،1379) گفتن اين نكته ضروري است كه هم IQ و هم EQ اندازه اي از توانايي هستند نه خود توانايي، نظريه پردازان هوش عاطفي معتقدند كه IQ به ما مي گويد كه چه كاري مي توانيم انجام دهيم در حاليكه هوش عاطفي به ما مي گويد چه كاري بايد انجام دهيم

هوش عاطفي و هوش منطقي روي در روي هم نيستند. خيلي ها مقدار زيادي از هردو رادارند وخيلي ها بر عكس . دانشمندان بدنبال اين هستند بدانند اين دو پديده چگونه يكديگر راتكميل مي كنند اما به هر حال اكنون دانشمندان معتقدند كه بهترين حالت هوش واستعدادفقط مي تواند به اندازه 20 درصد در موفقيت فرد نقش داشته باشد و 80 درصد بقيه به عوامل ديگر مربوط مي شود.اين عوامل ديگر رادانشـمندان هوش عاطفي مي دانند(به نقل از اشكان، 1382 ). خطر پذيري يا ريسك كه نقش مهمي در كاميابي شغلي و بازرگاني دارد از ويژگي هاي هوش عاطفي به شمار رود. هوش علمي **(IQ)** شامل توانايي ما براي يادآوري تفكر منطقي و انتزاعي مي شود ، در حاليكه هوش عاطفي به ما مي گويد كه چگونه ازIQ در جهت موفقيت در زندگي استفاده كنيم.هوش عاطفي شامل توانايي ما درجهت خود آگاهي عاطفي و اجتماعي مي شود و مهارت هاي لازم در اين حوزه ها را اندازه گيري مي كند. هوش عاطفي شامل مهارت ما در شناخت احساسات خود و ديگران و مـهارت هاي كـاقـي براي ايـجـاد روابـط سـالـم با ديـگران وحــس مسـؤوليـت پـذيري در مقـابل وظــايـف مـي باشد(گلمن،1997) . هوش عاطفي توانست به اين سؤال پاسخ دهد كه چرابا هوش ترين افراد از نظر عقلاني در كار يا زندگي خصوصي موفق نيستند. طي چند سال اخيراً ( EQ ) [[150]](#footnote-150)1 همپايه (IQ ) [[151]](#footnote-151)2 به عنوان اظهار سريع شعور عاطفي بطور وسيعي مورد قبول واقع شده است.

(I Q )

EI ياهوش عاطفي برمبناي تئوري گسترش يافته هوش شناختي شكل گرقته است وپنج عامل را مورد اندازه گيري قرار مي دهد.( گلمن ، 1995 به نقل از اشكان ، 1387 )

1- ويژگي هاي درون فردي ( آگاهي عاطفي از خويشتن ،جرأت آموزي ، مراقبت از خويشتن ، خودشكوفايي و عدم وابستگي ).

2- ويژگي هاي بين فردي ( همدردي ،ارتباط بين فردي . مسؤليت اجتماعي ، قدرت سازگاري و تطبيق)

3- ميزان سازگاري ( قدرت حل مسأله ، انعطاف پذيري ،واقع بيني ).

4- اندازه گيري ميزان تحمل استرس و توانايي كنترل تكانش ها

5- ويژگي هاي كلي خلق (خوش بيني ،ميزان نشاط)

شعور عاطفي ـ عاطفي ايجاب مي كندكه به احساسات خود و ديگران توجه كنيم ،آنهارا ارزيابي نماييم و به طور مناسب به آنها پاسخ گوييم.

« عقل وهوش منطقي » به قدرت استدلال كمك مي كنند اماتوانايي پيش بيني پيامد تصميم تنها از  
 « هوش عاطفي» برمي آيد . از طرف ديگر بر خلاف (IQ) كه درسراسرزندگي يكسان باقي مي ماند ، توانمندي ها و مهارت هاي اساسي هوش عاطفي اكتسابي و آموختني هستند.( كوير، 1997، ترجمه عزيزي، 1377)

**تقسيم بندي افراد بر اساس IQ و EQ [[152]](#footnote-152)3 از ديدگاه جك بلوك [[153]](#footnote-153)4**

جك بلوك، روان شناس دانشگاه كاليفرنيا معتقداست كه افراد را بر حسب جنسيت ، IIQ و EQ   
مي توان به چهار دسته تقسيم كرد:

**مرداني با IQ بالا .** اين مردان از روي توانايي هاي گسترده عقلاني شان موردشناسايي قرار مي گيرند چنين افرادي جاه طلب ، منتقد .لجوج و داراي توانايي بالا در حل مسايل عقلاني مي باشند. اما به دليل هوش عاطفي پائين كمرو، فروتن و نازك نارنجي اند . از روابط جنسي خود رضيات ندارندواز نظر احساسي سردوبي عاطفه اند.

**مرداني با EQ بالا؛** چنين مرداني در روابط اجتماعي ،متعادل ، شاد وسرزنده اند . ظرفيت بالايي براي تعهد و سر سپردگي براي مردم با اهداف خود دارند ، مسئوليت پذير،دلسوز و با ملاحظه اند وچنين افرادي باخود ، ديگران و اجتماع احساس راحتي مي كنند.

**زناني با IQ بالا** از اعتماد به نفس خوبي برخوردارند و در بيان موضوعات عقلاني و انديشه هاي خودفصاحت كافي دارند،داراي علايق روشنفكرانه زيادي هستند. آنها درون گرا، مستعد نگراني ، فكر و خيال و احساس گناه هستند،در ابراز خشم خود تأمل مي كنند و معمولاّ آن راغير مستقيم ا براز مي كنند .

**زناني با EQ بالا :** اين زنان دوست دارند احساساتشان را مستقيماّ بيان كنند ، راجع به خود مثبت فكر مي كنند و مانند مردان هم گروه خود اجتماعي و گروه گرا هستند، شاد و آسوده خيال اند و به ندرت احساس نگراني وگناه مي كنند .

شكي نيست كه برخورداري از هوشبهر بالابه تنهايي براي حل مسأله پيچيده زندگي اجتماعي كافي نيست . به عقيده جك بلوك فردي كه از نظر هوشبهر بالا است اما فاقد هوش عاطفي كافي است تقريباّ كاريكاتوري است از يك آدم خردمند است ودر قلمرو ذهن چيره دست است ولي در دنياي شخصي خويش ضعيف است (به نقل از حاج زاده،1380 )

###### نقش وراثت و محيط درهوش عاطفي [[154]](#footnote-154)

برخلاف IQ يا هوشبهر كه بيشتر تحت تأثير عوامل وراثتي است و درطول زندگي فردثابت مي ماند ، هوش عاطفي احتمالاّبيشتر تحت تأثير شرايط محيطي است و دانيال گلمن[[155]](#footnote-155) (1995) مي گويد: قابليتهاي تشكيل دهند هوش عاطفي در مجموع توانايي هاي اكتسابي هستند اما از طرفي سنجش هوش عاطفي عملاّ برخي از جنبه هاي شخصيت را مانند خوش بيني و استقامت در برمي گيرد،با توجه به اينكه در شكل گيري شخصيت هر دوعامل وراثت ومحيط نقش دارند نمي تون نظرگلمن رادرباره اكتسابي بودن هوش عاطفي تأييد كرد .به طور كلي در حال حاضر درمورد اينكه هوش عاطفي يك استعداد ارثي است و يامجموعه اي توانايي ها ، قابليت ها و مهارت هاي اكتسابي اتفاق نظر وجود ندارد.

به نظرمي رسداين امكان وجود داردكه شخص با هوش عاطفي زيادي متولد شود اما در آغاز كودكي اين توانمندي به گونه أي آسيب ببيندو منجر به كاهش هوش عاطفي شود. همچنين ممكن است كودكي باهوش عاطفي كم متولد شوداما با الگو ي پرورش صحيح هوش عاطفي وي افزايش يابد.آسيب پذيري هوش عاطفي بالا،بسيار بيشتر از امكان پرورش و رشد ، هوش عاطفي كم است ،به عبارتي ديگر هوش عاطفي تابع اين اصل كـلي است كه نابود كردن هميشه آسانتر از پرورش دادن است (به نقل ارحاج زاده،1380).

### ويژگي هاي افراد باهوش عاطفي بالا و پائين[[156]](#footnote-156)

در زير فهرستي از ويژگي هاي افراد با هوش هيجاني بالا و پائين آورده شده است

### يك شخص با هوش عاطفي بالا : احساسات خود را واضح و مستقيم و در غالب سه كلمه بيان ميكند و جمله را با دو من احساس ميكنم …. آغاز مي نمايد . از ابراز كردن احساسات خود نمي ترسد : استرس و نگراني او را از حركت فعاليت باز نمي دارد .

1. بطور عاطفي ترميم پذير است .
2. تحت كنترل هيجانات منفي مانند : ترس ، نگراني ، گناه ، شرم ، خجالت ، نااميدي ، ضعف ، وابستگي ، دلسردي قرار نمي گيرد .
3. قادر به خواندن ارتباطات غير كلامي است . اجازه مي دهد كه احساساتش او را در سراسر زندگي راهنمايي كنند .
4. احساسات خود را با دليل و منطق و واقعيت منطبق ميكند .
5. مستقل است و داراي اعتماد به نفس و استقلال اخلاقي است . بطور ذاتي و دروني داراي انگيزه است .
6. بوسيله قدرت ، ثروت ، مقام ، شهرت و يا تاييد برانگيخته ميشود ، خوش بين است ، شكست و ناتواني را دروني نمي كند . به احساسات ديگران علاقمند است .

درباره عواطف به راحتي سخن مي گويد . قادر به تشخيص عواطف چندگانه همزمان است. يك شخص با هوش عاطفي پائين:

1. « مسئوليت احساسات خود را نمي پذيرد ، بلكه ديگران را براي آن سرزنش مي كند . غالبا ً جمله خود را با «من فكر مي كنم شما ….. » آغاز ميكند . قادر نيست جمله خود را با « من احساس …… مي كنم» آغاز نمايد .
2. ديگران را گناهكار مي داند . نمي تواند دليل احساسات خود را بيان كند و يا بدون مقصر دانستن ديگران احساس خود را بيان كند .
3. در مورد احساسات خود دروغ مي گويد و يا اطلاعاتي در مورد احساسات خود به ديگران نمي دهد ( عواطف نادرست )
4. در مورد احساسات خود يا اغراق ميكند و يا آنها را كوچك مي شمارد .
5. فاقد تماميت و يك احساس دروني است .
6. از ديگران كينه به دل مي گيرد و آنها را نمي بخشد .
7. بجاي اينكه احساسات خود را بيان كند ، خارج از احساساتش عمل ميكند .
8. نمي گويد كه چه زماني به كمك شما نياز دارد و مي خواهد در كنارش باشيد . اجازه مي دهد كه احساسات بر روي هم انباشته شوند ، سپس منفجر مي شود و يا نسبت به چيزهايي كه كمترين اهميت را دارد شديدا ً واكنش نشان مي دهد .
9. حمله مي كند مقصر مي داند ، دستور مي دهد ، انتقاد مي كند ، حرف ديگران را قطع مي كند ، سخنراني مي كند ، نصيحت مي كند ، رد مي كند و در مورد ديگران قضاوت مي كند .
10. نقش بازي مي كند .
11. صراحت ندارد و يا طفره مي رود .
12. نسبت به عواطف و احساسات ديگران حساس نيست
13. همدلي و همدردي نمي كند .
14. سخت و غير قابل انعطاف است و به قوانين و ساختارها نياز دارد تا در او ايجاد امنيت كنند .
15. از نظر احساسي در دسترس ديگران نيست و به سختي ميتوان صميميت عاطفي با او برقرار كرد .
16. قبل از اينكه دست به عملي بزند ، به احساسات ديگران توجه نمي كند .
17. قبل از اينكه كاري را انجام دهد ، احساسات آينده خود را در نظر نمي گيرد .
18. بي اعتبار است و حالت تدافعي دارد .
19. در پذيرش اشتباه ، بيان كردن پشيماني و يا عذر خواستن سخت و غير قابل انعطاف است . از مسئوليت اجتناب مي كند .
20. بدبين است و غالبا ً بر اين اعتقاد است كه جهان نادرست و بي انصاف است .
21. در برابر آنچه عقل سليم با آن موافق است ، مقاومت مي كند .
22. از پيوستن به ديگران اجتناب مي كند و به دنبال جانشين كردن روابط با هر چيزي از حيوانات دست آموز و گياهان تا شخصيت هاي خيالي است . بطور غير قابل انعطافي بر عقايد خود پافشاري مي كند ، چرا كه در برابر حقايق جديد احساس ناامني مي كند .
23. بجاي اينكه بر روي احساسات تمركز كند بر واقعه و رويداد تمركز مي كند .
24. مي تواند جزئيات يك حادثه و اينكه در مورد آن چه فكري مي كند را دقيقا ً بيان كند اما نمي تواند بگويد كه در مورد آن حادثه چگونه احساسي دارد.
25. هوش خود را براي قضاوت و انتقاد از ديگران بكار مي برد ، بدون آنكه آنها را درك كند .
26. بدون آگاهي از اينكه چگونه فعاليت هاي او احساسات ديگران را تحت فشار قرار مي دهند ، احساس برتري ، قضاوت و انتقاد مي كند . نهايتا ً‌اينكه يك شنونده ناچيز است ، حر ف ديگران را قطع مي كند و فاقد عواطف براي شروع كردن ارتباط است ( www.6 seconds.org. sings.html,steve Hien به نقل از اشكان، 1378)

### آموزش و يادگيري هوش عاطفي [[157]](#footnote-157)

افراد در توانايي هاي هوش عاطفي با يكديگر متفاوتند . به اعتقاد گلمن زير بناي اصلي توانايي افراد سيستم عصبي آنهاست . اما مدار مغزي مربوطه ، انعطاف پذير بوده و همواره در حال تغيير است ، اين توانايي ها تا حد زيادي نشانگر مجموعه عادات و واكنش هاي افراد است كه نقصان آنها را ميتوان با آموزش و تلاش جبران نمود ، مولفه هاي زيستي توانايي هاي شناختي در ناحيه كرتكس جديد مغز مي باشند همچـنانكه اين توانائي ها از طريق هـماهنگ كردن اطلاعات و بينش هاي جديد به چارچوب تداعي هاي موجود در ذهـن آموخـته مي شود ، به عبـارتي ديگر فـرايند درك مفـاهيم و منـطق . اما مولفه هاي زيستي هوش عاطفي در سيستم ليمبيك مغز واقع شده اند و شيوه يادگيري آنها از طريق الگو گيري ، تمرين و تكرار و باز خورد مي باشد . بدين رو راهبردهايي كه براي يادگيري مهارت هاي تكنيكي و تحليلي بكار گـرفته مـي شود نمـي توان بر يادگـيري مـهارت هاي هـوش عاطفي بكار گرفت ( گلمن ، 1995).

ورون[[158]](#footnote-158) ( 1999 ) ، معتقد است كه يادگيري هوش عاطفي در سيستم ليمبيك مغز صورت مي گيرد و سازمانها بايد توجه خود را از مدل مفهومي منطقي به مدلي كه شامل تربيت كردن ، نقش بازي كردن، توجه به بازخوردهاي رفتاري است متمركز كنند ، بدين رو بهترين شيوه پرورش هوش عاطفي ايجاد يك تصوير دقيق از نقاط ضعف وقدرت خويش با استفاده از يك ارزشيابي كلي 360 درجه اي مي باشد و از اين طريق ميتوان بازخورد افرادي كه شيوه رهبري ، مديريت و جنبه هاي با ارزش فردي را مي شناسد فراهم كرد . سنجش اين باز خورد و همراه كردن آن با واكنش هاي شخصي منجر به فراهم شدن زمينه هاي لازم براي بهبود پيشرفت فرد خواهد شد. بسياري از متخصصان عصب شناسي متعقدند كه 50 درصد هوش عاطفي افراد به هنگام تولد شكل يافته ، ولا تغييرمي باشند ، از سوي ديگر براين باروند كه تلاشهاي فراواني را ميتوان روي 50 درصد ديگر انجام داد ( بكاردو وكاگان[[159]](#footnote-159) ، 1982 به نقل از لومباردو[[160]](#footnote-160)2 1993) .

هر كودكي كه به دنيا مي آيد داراي استعدادهاي خاصي براي حساسيت عاطفي، حافظه عاطفي ، پردازش اطلاعات عاطفي و توانايي يادگيري عاطفي مي باشد . اين استعداد فطري به وسيله تجارب زندگي ، بخصوص از طريق مبادلاتي كه حاوي پيام هاي عاطفي مي باشند توسعه يافته و يا آسيب مي بيند . اين پيامدهاي عاطفي كه كودك از والدين ، معلمين و همسالان خود به مرور دريافت مي كند ، ظرفيت هاي عاطفي او را شكل ميدهند ( هاينس [[161]](#footnote-161)3، 2004)

عملكرد پدر و و مادر در زمينه ياد دادن مهارت هاي عاطفي به فرزند از همان گهواره آغاز مي شود. واكنش عاطفي بين كودك و والدين نه تنها در پيشرفت توانايي هاي شناختي او تاثير ميگذارد بلكه در تـكامل بخـش هايي از مغز كه مربوط به هوشياري عاطفي و تنظيم عواطف مي شود نيز موثر است . نتايج پژوهش ها حاكي از آن است كه افرادي كه روابط عاطفي مثبتي در دوره كودكي تجربه ميكنند در بزرگسالي رفتارهاي عاطفي و مهارت هاي اجتماعي سازگارتري را نشان ميدهند ( تيلور [[162]](#footnote-162)4، 1999)

همان طور كه مورد انتظار است كودكان خانواده هايي كه از نظر عاطفي و عاطفي در معرض رفتارهاي والديني باهوش عاطفي پائين هستند داراي مشخصه هاي ذيل مي باشند :

- ضعف در كنترل عصبي و مهارت هاي اجتماعي

- ناتواني در يافتن جايگاه مناسب در گروه همسالان

- فقدان توانايي همدلي و حساسيت نسبت به احساسات ديگران

كه تمامي اينها از طريق طرد شدن كودك توسط همسالان و مربيان ، صدمات جدي بر عزت نفس وي وارد مي سازند . لذا برنامه آموزشي و عاطفي براي موفقيت در پرورش افراد آگاه ، مسئول ، ضد خشونت و دلسوز يكي از موثرترين آموزش هايي است كه بايد در مدارس به آن پرداخت.

آموزش و مهارت هاي ارتباطي ، اجتماعي در مدارس به منظور كاستن از رفتارهاي پرخطر خشونت گرايي ، مصرف مواد مخدر ، الكل و رفتار جنسي بيش از موعد و كليه رفتارهاي ضد اجتماعي از اهميت ويژه اي برخوردار است . ( الياس[[163]](#footnote-163) ، 2002 )

### هوش عاطفي در محل كار[[164]](#footnote-164) :

يادگيري عاطفي از همان بدو تولد آغـاز مي شود و در سراسر دوران كودكي و حتي بزرگسالي ادامه مي يابد . همه داد و ستدهاي كوچك ميان والدين و بچه ها داراي بار عاطفي است و بچه ها از طريق تكرار همين پيام ها در طي سـالها ، هسته اصـلي نگـرش و ظرفـيت هاي عاطـفي خود را تـشكيل مي دهند .

سه يا چهار سال نخست زندگي ، دوره اي است كه مغز كودك به اندازه دو سوم اندازه نهايي اش رشد مي كند و روند تكاملي آن پيچيده تر از هر زمان ديگر است در طي اين دوره انواع يادگيري ها – و در پيشاپيش آنها يادگيري عاطفي – خيلي ساده تر از دوره هاي بعدي زندگي انجام مي گيرد . در طي اين زمان فشارهاي روحي شديد مي توانند به مراكز يادگيري مغز آسيب بزنند . اگر چه اين آسيب ها تا حدود زيادي توسط تجارب بعدي زندگي ترميم مي شوند اما اثر اين يادگيري اوليه بسيار عميق است و سراسر زندگي فرد را تحت تاثير قرار مي دهد ( گلمن ، 1995 ، ترجمه بلوچ ، 1379 ) .

فرد بر اساس اين يادگيري ها تصميم گيري مي كند و موجب موفقيت و يا شكست خود مي شود . علاوه بر تاثيري كه سواد عاطفي در روابط اجتماعي و زندگي خصوصي فرد دارد نقش بسيار عمده اي بر روي كار و شغل فرد نيز دارد . به عبارت ديگر شخص با برخورداري از هشياري عاطفي بالا در كار و شغل خود موفق تر است .. از طرف ديگر افراد با بهره عاطفي پايين در كار خود خصوصا ً در مديريت دچار مشكل مي شوند . اين افراد خشك و غير قابل انعطاف و سخت هستند . لذا در كار خود بارها شكست را تجربه مي كنند .

امروزه صنعت ، كارگاه و سازمانها از جمله زمينه هايي هستند كه هوش عاطفي در آنها مورد بررسي و تحقيق قرار گرفته است . آشكار شدن ارتباط هوش عاطفي و موفقيت شغلي و حرفه اي محققين را بر آن داشته است تا با بررسي دقيق اين قابليت در كاركنان ، مديران و كارمندان ارتباط آن را با ابعاد مختلف شغل و نتيجتا ً افزايش توان كاري و بهره وري بيابند .

چرا برخي از كارمندان و كاركنان قادرند سريعا ً پيشرفت كنند ، زير دستان و افراد تابع را بر انگيزانند و يا با تلاش اندكي وارد جمع هيات مديره شوند ، در سالهاي اخير چنين توانايي هايي با عنوان هوش عاطفي بر چسب خورده اند . هوش عاطفي براي يك كارگاه مولد و فعال ، ثمر بخش ضروري و اساسي است ، و تلويحات مفيد و ارزشمند براي مشاغل حرفه اي و تخصصي در بر دارد . موفقيت تنها مبتني بر برتري عقلاني و مهارت تكنولوژيكي نيست . هوش عاطفي براي بهتر بودن در شغل و با تقبل نقش رهبري حياتي و ضروري است . به عبارت ديگر تحقيق نشان داده است كه مـهارت و تخـصص ها به تنـهايي عملكـرد درخـشاني را آشكار نمي سازد بلكه بيشتر سطوح بالاي هوش عاطفي است كه منجر به موفقيت ميشود . هر چه شغل پيچيده تر باشد هوش عاطفي از اهميت بيشتري برخوردادر خواهد بود . ( او اِن[[165]](#footnote-165) ، اسمكيلا [[166]](#footnote-166)، پا ستوريا 2000[[167]](#footnote-167) ) .

فقدان كفايت و قابليت عاطفي مي تواند افراد را از دستيابي به پتانسيل بالقوه شان منع كند . اما بعد مثبت اين قضيه آن است كه هوش عاطفي قابل يادگيري و از لحاظ ژنتيكي ثابت نيست .

تحقيقي كه در سال 1970 انجام گرفت نشان داد كه اكثر مديران معتقدند كه (( اداره امور با مغز است نه با قلب )) .‌آنها عنوان ميكردند كه ابراز همدلي و دلسوزي با عوامل كار باعث بهم ريختن نظم كار مي شود . يكي از آنها معتقد بود كه درك احساسات كساني كه براي او كار ميكنند بيهوده است و نمي شود با مردم كنار آمد . بقيه بر اين باور بودند كه اگر از نظر عاطفي سرد نباشند و فاصله خود را با كارمندان حـ‌فظ نكـنند قادر به اتـخاذ (( تصميمات سخت )) كه لازمه كسب و كار است نخواهند بود ( همان منبع، ص 64 )

بعضي از دلايل مربوط به اهميت مهارت هاي عاطفي بسيار واضح هستند . مثلا ً پيامدهاي وضعيتي را در نظر بگيريد كه يكي از كاركنان نمي تواند از عصبانيت هاي ناگهاني خود جلوگيري نمايد يا حساسيتي در قبال احساسات و افكار ديگران ندارد . همه تاثيرات جسمي و رواني آشفتگي و اضطراب بر انديشه فرد در محيط كار نيز وجود دارند .

مثلا ً وقتي كه فردي از نظر عاطفي آشفته است نمي تواند به خوبي تمركز كند ، يا به خوبي مسائل را به خاطر آورد . يا مطالب را بياموزد و تصميم بگيرد ( كوپر ، 1997 ، تاليف و ترجمه عزيزي ، 1377) .

دلايل ديگري كه هوش عاطفي را از نظر اهميت در صف مقدم مهارتهاي مربوط به كار و شغل قرار ميدهد ، در تغييرات فراگيري كه در محل كار انجام مي گيرد بازتاب مي يابد .

**اين تغييرات عبارتند از** : اعطاي حق انتقاد سازنده و مفيد ، ايجاد فضايي كه در آن تنوع و تفاوت نظر ارزش محسوب مي شود نه منشا درگيري و تعارض و بالاخره ايجاد شبكه ارتباطي مفيد و موثر ( همان منبع، ص 57 ) .

مردم براي اينكه بتوانند تلاش هاي خود را در جهتي صحيح هدايت كنند به اطلاعات پايه اي خاص نياز دارند كه به آن بازخورد مي گويند – در تئوري سيستم ها (( بازخورد)) يعني مبادله اطلاعات راجع به اين موضوع كه يك بخش از سيستم چگونه كار مي كند ، با درك اين موضوع كه هر بخش بر همه بخش هاي ديگر سيستم تاثير مي گذارد و با انجام تغييراتي در آن ميتوان به بهبود سيستم ياري رساند . در يك سيستم هر عضو به منزله بخشي از آن سيستم محسوب مي شود و بنابراين بازخورد ، خون حيات بخش آن سيستم است – مبادله اطلاعاتي كه به افراد امكان ميدهد بفهمند كه آيا كارشان را درست انجام ميدهند ، آيا بايد كارشان را با تغييرات مختصري انجام دهند ، آيا بايد روش كار خود را بهبود بخشند يا بطور كلي بايد روش كار خود را عوض كنند ؟بدون بازخورد وسعت ديد افراد بسيار محدود ميشود و نمي دانند رئيس يا همكارشان چه احساسي راجع به انها دارند و چه توقعي از آنها دارند و با گذشت زمان مشكلات ميان آنها بيشتر و حادتر ميشود ( گلمن ، 1995 ، ترجمه بلوچ ، 1379 ) .

از يك لحاظ ، انتقاد كردن يكي از مهم ترين و درعين حال يكي از وحشتناك ترين وظايف مدير است . عده كثيري ازمديران ، هنر حياتي باز خورد را بسيار بد و ناقض فرا گرفته اند . آنها براي اين نقيصه ، بهاي سنگيني را مي پردازند . كارآيي ، رضايت و بهره وري افراد در جريان كار بستگي به اين دارد كه در مورد مشكلات آزار دهنده محيط كار چگونه با آنها صحبت شده باشد . در حقيقت ، نحوه ابراز و دريافت انتقادات سهم بسزايي در تعيين ميزان رضايت افراد از كارشان ، از كساني كه با آنها كار ميكنند و نيز از كساني كه بايستي در برابر آنها پاسخگو باشند دارد . مدير با هوش عاطفي بالا ميتواند با انتقاد ماهرانه مفيدترين پيامها را براي كارمندان خود ارسال كند . انتقاد ماهرانه به عملي كه شخص انجام داده توجه مي كند و در ميان كاستي هاي فرد به دنبال نشانه هايي از ضعف شخصيت وي نيست، انتقاد ماهرانه موجب تهييج و ترغيب افراد و ايجاد انگيزه در آنها براي بهتر انجام دادن كارها مي شود . وقتي كه افراد باور مي كنند كه شكست و ناكامي آنها ناشي از نقايصي غير قابل تغيير در وجود خودشان است اميد خود را از دست مي دهند و دست از تلاش بر مي دارند. آنچه كه منجر به خوشبيني در انسانها مي شود اين باور است كه شرايط باعث شكست ها و ناكامي ها ميشوند و مي توان با تغيير شرايط به موفقيت دست يافت (seconds . org Goleman. html . steve . Hein [www.6](http://www.6)، به نقل از اشكان، 1378)

يكي ديگر از مواردي كه اهميت هوش عاطفي در كار را نشان ميدهد ، استفاده از اختلاف و تنوع نظرها و به عبارت ديگر تعارضات و فشارها براي پيش برد و موفقيت سازمان است . مديري كه هوشياري عاطفي بالايي دارد به راحتي و به سرعت منابع تعارض را شناسايي و از آن در جهت افزايش اثر بخشي سازمان استفاده مي كند.

حل موفقيت آميز تعارضات منوط به در نظر گرفتن احساسات تمام افراد است . زماني يك راه حل مطلوب بدست مي آيد كه افراد با هم در تماس مستقيم باشند ، افراد در ارتباطات خود افكار و عواطف صادقانه اي داشته باشند ، بين احساسات و نيازها رابطه متقابل وجود داشته باشد ، مهارت هاي اساسي هوش عاطفي نظير گوش دادن و تاييد را آموخته باشند ، مشاركت اختياري باشد نه اجباري و نهايتا ً هدف ، وجود يك بازده صد در صد باشد ( همان منبع، ص 57 ) .

يك مدير كه مهارت هاي هشياري عاطفي را آموخته است براي حل موثر تعارض سه گام اساسي را بر ميدارد .

در اولين قدم ، او با تاييد احساسات ديگران و تاييد تمايل شديد براي حل تعارض به جستجو براي فهميدن علت عاطفي تعارض مي پردازد و بعد از درك و تشخيص صحيح نيازهاي اساسي عاطفي كه ارضاء نشده اند ، با افراد همدلي مي كند و با پرسيدن سوالات مثبت مانند اينكه « چه چيز به شما كمك مي كند كه احساس بهتري داشته باشيد» به جستجوي راه حل هاي ممكن مي پردازد .

در قدم دوم ، مدير با احساسات و نيازهاي كاركنان خود شريك مي شود و به جستجوي مواردي براي تاييد آنچه درك كرده است مي پردازد .

**نهايتا ً در گام سوم ،** از كاركنان خود مي خواهد كه راه حلهاي بكر و ناگهاني خود را بدون ترس از ارزيابي و قضاوت ارائه دهند . در اينجا او احساسات هر كدام از افراد را در ارتباط با پيشنهادات در نظر مي گيرد و بالاخره راهي را انتخاب مي كند كه احساسات مثبت را به حداكثر برساند و احساسات منفي را كاهش دهد . ( همان منبع )

در طي اين مراحل مدير از تمركز بر روي رفتار و غفلت از احساساتي كه بعد از رفتار رخ ميدهند ، اجتناب ميكند و تلاش ميكند تا از حداقل توانايي افراد براي توليد و ارزيابي راه حلها كمك بگيرد . با اين كار او موجب تعادل قدرت در سازمان مي شود و بازده سازمان را بدون آسيب زدن بر پيكره عاطفي افراد افزايش مي دهد .

خلاصه بحث هوش عاطفي: جان ماير و پيتر سالوي (1990) كه سازمان دهنده هوش عاطفي هستند، هوش عاطفي را در كنار تفكر (تركيب احساسات با افكار) عامل بزرگي در تعادل و تناسب رفتار افراد مي دانند. بعد از طرح نظريه هوش عاطفي توسط ماير و سالوي (1990) روان شناس ديگري به نام بار- آن (1990) تلاش زيادي را در جهت ساخت ابزار اندازه گيري هوش عاطفي انجام داده است وي كه افتخار دارد ضريب هوش عاطفي را به نام خود ثبت كند، پس از سال ها مطالعه توانست ابزاري جهت ارزيابي و اندازه گيري هوش عاطفي تهيه كند كه در نوع خود كارآمد نيز مي باشد. اما كسي كه توانست هوش عاطفي را بر سر زبان ها آورده و در سطح جهان مطرح كرده و از نظريه به كاربرد نزديك سازد دانيل گلمن (1995) است. اولين كتاب وي با نام هوش عاطفي كه در سال 1995 يكي از پرفروش ترين كتاب هاي سال در آمريكا نيز شده توانست توجه محققين و علاقه مندان را به خود جلب كند.

اينكه اين موضوع را چه كسي با چه هدفي و با چه طرح كرده، خيلي مهم نيست آنچه كه مهم و ضروري است اين است كه ما در محيط كار، در خانه، در مدرسه، در تعامل دانش آموز با معلم، معلم با دانش آموز، دانشجو با استاد، استاد با دانشجو، كاركنان با مديران، مديران با كاركنان، از اين مهارت به نحو مطلوبي استفاده نمائيم.

اين فنون در همه جا ما را در رسيدن به اهدافمان و در حل مشكلات خود و ديگران ياري نموده و ظرافت و پختگي خاصي به اعمالمان مي بخشد.

هوش عاطفي به ما مي گويد كه در تعامل با ديگران نيازها و نيات آنها را در نظر داشته، احساسات و هيجانات آنها را مورد ارزيابي قرار دهيم، از مهارت هاي ارتباطي به خوبي بهره بگيريم. شنود مؤثر و فعال داشته باشيم، با ديگران همدلي نمائيم، بر تكانه هاي عصبي خود كنترل داشته باشيم و اگر چنانچه بي حال و بي انگيزه هستيم، بدانيم كه نياز داريم تا يك تغييري در خود ايجاد نمائيم.

# ج ) ارتباطات [[168]](#footnote-168)

**(مهارتهاي ارتباطي )**

ارتباطات موثر بين اجزاي گوناگون يك سازمان از عناصر كليدي موفقيت مديران است . بارنارد[[169]](#footnote-169) مي گويد : فراهم آوردن يك سيستم ارتباطي ، يكي از سه وظيفه اصلي اجرايي مهم – براي بقاي يك سازمان است ، بنيس و ناننس[[170]](#footnote-170) اظهار داشتند كه فراهم آوردن معنا از طريق ارتباطات يكي از چهار راهبرد مهم رهبري است ارتباط موثر با افراد و درك انگيزه هاي آنان باعث توفيق مديريت در انجام وظيفه رهبري ، هدايت ، و غيره خواهد شد . ارتباط صحيح تنها راهي است كه افراد مختلف مي توانند به درك متقابل برسند . هر مديري در سازمان بايد بتواند از طريق نوشته ها ،گفته ها و سخنراني هايش مطالب را به درستي و روشني براي افراد خود مطرح كند تا بتواند در امر برقراري ارتباط موثر موفقيت كسب كند . ارتباط كه عبارت است از (( تبادل اطلاعات و انتقال معني )) مديران را قادر مي سازد با افراد سازمان خود به تفاهم برسند . ارتباط مكانيسمي است كه روابط انساني بر اساس آن به وجود مي آيد و تمام مظاهر فكري و وسايل انتقال و حفظ آن ها در زمان و مكان بر پايه آن توسعه پيدامي كند . ارتباط عبارت است از : (( انتقال اطلاعات با وسايل ارتباطي گوناگون از يك نقطه ، يك شخص با يك دستگاه به ديگري )) ( نسل لانگلي و مشل شين ، 1986 ، به نقل از مشبكي ، 1380) . چنانچه ارتباط به صورت صحيح انجام نشود باعث ايجاد نابساماني در سازمان خواهد شد . بنابراين ريشه مشكلات فردي ، سازماني و اجتماعي را ميتوان در كمبود ارتباطات موثر و سوء تعبيرها و تفسيرهاي ارتباط جستجو كرد . پس ميتوان گفت كه برقراري ارتبـاط صحيح به دلايل متعددي براي مديران ضروري است كه از آن جمله : هماهنگ كردن و تنظيم وقت خود ، انجام وظايف برنامه ريزي ، سازماندهي ، هدايت ، رهبري و كنترل سازمان به نحوه موثر.

سازمان در واقع نمونه اي است از شبكه ارتباطات زيرا بين اجزاء مختلف و پراكنده آن از طريق ارتباطات همبستگي و پيوند برقرار مي شود . به عبارت ديگر ، در صورت فقدان سيستم ارتباطات ، سازمان مجموعه اي از عناصر و اجزاء پراكنده و منفرد تلقي مي شود كه بين آنها هيچ گونه همبستگي و پيوند براي نيل به اهداف معين وجود نخواهد داشت ( اقتداري ، 1370 ) . مديران بايد بدانند كه ارتباطات يك جانبه ارتباط موثري نيست . آنها بايد تلاش كنند ارتباطات خود را توام با بازتاب نمايند و در اين راستا بايد تلاش كنند كه ارتباطات آنها با افراد داخل و بيرون سازمان به صورت ارتباط دو طرفه باشد .

مديران بايد مهارت ارتباطي خود را در مورد ارتباطات روبه بالا، ارتباط عمودي ، ارتباطات رو به پائين و ساير انواع ارتباطات تقويت كنند .

سازمانهاي امروزي نياز به ارتباطات مناسب با مردم را درك كرده اند ، ولي آنچه هنوز باقي مانده است، عدم درك و آگاهي نسبت به چگونگي و چيستي ارتباطات و همچنين نقشي است كه ارتباطات در درون يك سازمان ايفا مي كند ( كوريك[[171]](#footnote-171) ، 1995) . از اين روست كه لزوم بهبود مهارتهاي ارتباطي مورد نياز مديران ضرورتي انكار پذير است .

مهارت و فن رفتار با كاركنان (مهارت ارتباطي) يكي از مهارتهاي ازرنده و مفيدي است كه هر مديري در هر مقام و مرتبه اي كه باشد جهت اعتلاي فردي و سازماني بايد در جهت و تسلط بر آن از هيچ كوششي فروگذار نكند. در تحقيق مذكور مهارت ارتباطي امروزه در درجه اول اهميت قرار گرفته است. بر اساس گزارش مجتمع مديريت امريكا، اكثريت قريب به اتفاق دويست مديري كه در يك تحقيق شركت كرده بودند عقيده داشتند كه مهمترين مهارت يك مدير توانايي او در رفتار و (نحوه رابطه) با كاركنان استمديران براي اين مهارت درجه والاتري از فراست، قاطعيت دانش و مهارتهاي شغلي قائل شده اند (مشبكي، 1380)

دانشگاه بعنوان يك سازمان اجتماعي براي عملكرد مطلوب ، بر همكاري نزديك بين تمامي كاركنان خود با سوابق تحصيلي و اجتماعي متفاوت نياز دارد . وجود ارتباطات منطقي و درست بين كاركنان يكي از نيازهايي است كه بايد مديران در تمام سطوح از آن آگاه بوده و در جهت بالا بردن كيفيت كارائي هر چه بيشتر كاركنان از آن بهره ببرند . از طريق ارتباط صحيح و پويا ميتوان اداره امور را به نحو صحيح و مطلوب انجام داد و بر هدفهاي سازمان دست يافت . ( پرهيزكار ، 1368 ) .

**چارچوب مفهومي ارتباطات [[172]](#footnote-172)2**

واژه ارتباط ( Communication‌) از ريشه لاتين ( Communis ) به معناي اشتراك گرفته شده است . اين كلمه در زبان فارسي به صورت مصدر عربي باب افتعال به كار ميرود كه در لغت به معناي پيوند دادن و ربط دادن و به صورت اسم مصدر به معناي بستگي ، پيوند ، پيوستگي و رابطه كاربرد دارد .

ارسطو، فيلسوف يوناني شايد اولين دانشمندي باشد كه 2300 سال پيش نخستين بار در زمينه ارتباط سخن گفت، او در تعريف ارتباط مي نويسد: «ارتباط عبارت است از جست و جو براي دست يافتن به كليه وسايل و امكانات موجود براي ترغيب و امتناع ديگران» (مشبكي، 1380).

فرهنگ و بستر در تعريف لغت ارتباط آورده است (( ارتباط عبارتست از عمل انتقال ، اظهار ، بيان و گفتگو بين يك فرد با فرد ديگر ( همان منبع، ص 378 ) .

ارتباطات عبارت است از : ( انتقال مفاهيم ، اطلاعات و معاني و احساس ها بين افراد در سازمان ، با واسطه يا بدون واسطه ) ( حقيقي ، 1380 ) .

ارتباط عبارت است از: فرايند انتقال ارتباط ، احساسها ، حافظه ها و فكرها در ميان مردم )) ( ميكي اسميت [[173]](#footnote-173) ، 1988 ) .

ارتباطات عبارتست از انتقال و تبادل اطلاعات ، معاني و مفاهيم و احساسها بين افراد در سازمان با واسطه يا بلا واسطه ( الواني ، 1369 ) .

ارتباطات يعني برقراري مناسبات بين دو طرف از طريق حس ادراك توسط يك فرد و ايجاد سرعت انتقال ، درك و جوابگوئي در طرف ديگر )) ( مير سپاسي ، 1369 ) .

ارتباطات عبارتست از مبادله (( اطلاعات و انتقال مفاهيم )) كه به صورت شفاهي ، كتبي ، يك طرفه و يا دو طرفه صورت مي گيرد ( شعاع ، 1377 ).

در رابطه با ارتباطات در سازمان سه سوال اساسي وجود دارد :

1. اصل موضوع مورد ارتباط چيست ؟
2. ارتباط با چه كسي برقرار مي شود ؟
3. ارتباط چگونه اتفاق مي افتد ؟

ارتباط مي تواند با مقدار زيادي از مستعمين برقرار شود ، ارتباط مي تواند در محل كار فقط با يك نفر يا همكار قديمي يا يك بخش بزرگتر ، با تمام سازمان ، با خريداران و اربابان رجوع ، با تمام اجتماع ، با سياست مداران ، با انسان هاي معروف و يا با آنسوي درياها ميتواند برقرار شود ، مفاد يا محتوي ارتباط ميتواند متفاوت باشد مانند گفتگوي دوستانه و غير رسمي و يا جلسات رسمي . ارتباط ميتواند در همه جا به صورتهاي زير برقرار شود ( برونل [[174]](#footnote-174)2 ، 1986 ) .

1- رسمي – غير رسمي

2- كلامي – غير كلامي

3- نوشتاري – الكترونيك – رودر رو

امر مشترك بين تمام انواع ارتباطات اين است كه ارتباط زماني برقرار مي شد كه شنونده پيغام فرستاده شده را دريافت كند و اين كافي نيست كه فرستنده فقط پيغام را بفرستد .

**هدف ارتباط [[175]](#footnote-175)**

در هر واكنش انساني دو عامل مهم وجود دارد . مفاد و فرايند [[176]](#footnote-176)2

مورد اول با اصل مطلب يا موضوعي كه گروه روي آن كار مي كند سرو كار دارد . در اغلب واكنشها توجه بيشتر مردم بر روي مفاد يا مندرجات است .

عامل دوم – فرايند – با اين موضوع كه چه چيز بين افراد گروه و يا براي آنها درهنگام كار اتفاق مي افتد سرو كار دارد. فرايند دامنه وسيعي از موارد را در بر مي گيرد نظير : مشاركت شيوه نفوذ ، هنجارها ، رويه هاي تصميم گيري و بسياري ديگر ، مطالعه شيوه اي كه در آن افراد در درون يك گروه عمل مي كنند بسيار مهم است زيرا رفتارهاي آنان موجب انتقال پيغام هاي زيادي هم در مورد مفاد و يا زمينه ارتباط و هم چگونگي انتقال اطلاعات درباره احساسشان در مقابل پيغام مي شود ( برونل، 1986 ) .

در زندگي روزمره ما به دلايل مختلفي ارتباط برقرار مي كنيم . بعنوان مثال :

1. برقراري ارتباط براي به دست آوردن چيزي
2. برقراري ارتباط براي اينكه رفتار كسي را عوض كنيم
3. برقراري ارتباط براي اينكه چيزي را بفهميم
4. برقراري ارتباط براي اينكه احساسات خود را بيان كنيم .
5. برقراري ارتباط براي اينكه از معاشرت با ديگران لذت مي بريم .
6. برقراري ارتباط براي اينكه مشكلي را حل كنيم .
7. برقراري ارتباط براي علاقه .
8. برقراري ارتباط براي انيكه موقعيت اينگونه ايجاب مي كند ( همان منبع ) .

**اهميت ارتباطات [[177]](#footnote-177)**

جريان اطلاعات در سازمانهاي امروزي بايد از هر زمان ديگر شتابنده تر باشد . يك فرد فقط از طريق ارتباط مي تواند با ديگري تماس حاصل كرده ضمن برآورد نيازهايش به كارها صورت عمل بدهد . بهمين ترتيب در يك سازمان افراد به وسيله ارتباط بر قرار گرفتن قادرند . بين فعاليت ها هماهنگي بوجود آورده و به نتيجه مطلوب برسند . ارتباطات همچنين در سازمان يكي از عناصر كليدي موفقيت مديران است ، چرا كه اطلاعات بعنوان يك داده مهم در سيستم سازماني و در سايه ارتباطات موثر وارد سازمان مي شود و همين كه به سازمان راه يافت باز نيازمند يك سيستم ارتباطي كارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهاي سازمان جريان يابد. براي كارآمد بودن ، يك مدير به اطلاعاتي نياز دارد كه به او امكان انجام دادن وظايف و كوشش هاي مديريت را بدهد .

به دو دليل ارتباطات براي مديران حائز اهميت مي باشد : اولا ً ارتباطات فرايندي است كه مديران با استفاده از آن وظايف برنامه ريزي ، سازماندهي ، رهبري ، هماهنگي و كنترل را به انجام مي رسانند . ثانيا ً : ارتباطات فعاليتي است كه مديران قسمت اعظم وقت خود را به آن اختصاص مي دهند ، زيرا فرايند ارتباطات به مديران اين امكان را مي دهد تا مسئوليت هاي خود را ايفا كنند ( حقيقي 1380 ) .

استونر و ونكل [[178]](#footnote-178)2 در كتاب مديريـت از قول «پيتـر دراكر» [[179]](#footnote-179)3 نقل قـول مي كنند كه مدير افراد را اداره نمي كند بلكه آنها را برمي انگيزد، راهنمايي مي كند و براي دست يافتن به هدفها سازمان مي دهد. كارآمدي مدير بستگي به توانايي او در برقراري ارتباطات با كاركنان دارد. چنانكه اين نقش را به نحو مطلوب ايفا كند. تأخير در كار از ميان مي رود، سوء تفاهم، ابهامات و تعارضات به حداقل تقليل مي يابند و هماهنگي و زمينه هاي كنترل فراهم مي شود (چندن [[180]](#footnote-180)4، 1987).

اهميت ارتباطات در سازمان ها تا بدان حد است كه فقدان يا ابهام در آن را يك عامل اصلي از منابع اصلي بروز تعارضات در سازمان دانسته اند . جلوگيري از دخالت ذهنيت ها در ارتباطات سازماني ، واضح سازي منظورها ، انعطاف پذيري در پذيرش نظرات ديگران ، استفاده از حركات و اشارات مناسب براي انتقال پيام ، شناسايي عوامل فيزيكي و رواني محل ارتباط از جمله عواملي هستند كه مي توانند تعارض ناشي از ارتباطات مبهم را به حداقل برسانند .

فرايند ارتباطات:

فرايند ارتباطات را مي توان به طور ساده در الگويي كه شامل سه جزء اصلي ارتباط يعني فرستنده پيام، پيام و گيرنده پيام است، نشان داد.

گيرنده پيام

پيام

فرستنده پيام

شكل 5 الگوي ساده فرايند ارتباطات

(ايران نژاد پاريزي و ساسان گهر، 1375)

مدل مزبور سه عنصر اساسي دارد و اگر يكي از عناصر حذف شود، ارتباطات برقرار نمي شود. في المثل چنانچه پيام ارسال شود، اماتوسط شخصي ديگر شنيده يا دريافت نشود، ارتباطات صورت نگرفته است (ايران نژاد پاريزي و ساسان گهر، 1375)

اين مدل پيچـيدگي ارتباطـات را نشـان نمي دهد. شـكل 6 مدل پيـچيده تر ارتباطـات را نـشان مي دهد كه هر يك از عناصر آن ذيلاً مورد بحث قرار مي گيرد.

رمز كردن

ارسال

كشف كردن

**منبع**

**(فرستنده)**

**دريافت كننده (گيرنده)**

اخــتلالات

حقله بازخور

رمز كردن

كشف كردن

شكل6 الگوي پيچيده فرايند ارتباطات (مورهد و گريفين، 1379. ترجمه الواني و معمارزاده)

### منبع [[181]](#footnote-181)1 : فرد، گروه يا سازماني است كه خواهان برقراري ارتباط با طرف ديگر است. منبع مسئوليت تهيه پيام، به رمز درآوردن آن و انتخاب وسيله مناسب براي ارسال آن را به عهده دارد.

به رمز درآوردن [[182]](#footnote-182)2: به رمز درآوردن فرايندي است كه توسط آن پيام از شكل يك مفهوم و فكر تبديل به علايم قابل ارسال مي شود. علايم مورد استفاده ممكن است به صورت كلمات و اعداد، تصاوير، صدا و يا اشارات و حركات بدني باشند.

ارسال و انتقال [[183]](#footnote-183)3: ارسال فرآيـندي است كه به وسـيله آن علايمي كه عامل پيام مي باشند براي گيرنده فرستاده مي شود.

كشف كردن/از رمز خارج كردن [[184]](#footnote-184)4: كشف كردن فرايندي است كه گيرنده پيام توسط آن معني پيام را تفسير مي كند.

گيرنده /پاسخ دهنده [[185]](#footnote-185)5: گيرنده عبارت است از يك يا چند نفري كه پيام را دريافت مي كنند. تا مرحله كشف پيام، منبع پيام فعال و گيرنده پيام منفعل بوده است.

اكنون اين گيرنده پيام است كه تصميم مي گيرد پيام را كشف كند، آن را درك كند و به آن پاسخ دهد يا واكنش نشان دهد.

بازخورد [[186]](#footnote-186)6: پاسخ گيرنده پيام به منبع، حلقه فرايند ارتباطات را تشـكيل مي دهد. بازخـورد پيام را مميزي و تأييد مي كند، به عبارت ديگر به منبع مي گويد كه پيام دريافت و فهميده شد.

اختلالات/پارازيت [[187]](#footnote-187)7: پارازيت هرگونه اختلال در فرايند ارتباطات است كه با ارتباطات تداخل پيدا مي كند و يا باعث تحريف آن مي شود. اختلالات در عمل مي توانند در هر مقطعي از فرايند وجود داشته باشند (مورهد و گريفين، 1379).

انواع ارتباطات:

ارتباطات انواع مختلفي دارد كه به اين قرار است:

ارتباط يك جانبه، دو جانبه، مستقيم (بلاواسطه)، غير مستقيم (با واسطه مانند نامه نگاري)، احساس برانگيز (ارتباطي كه از طريق سخن با نهادهاي گوناگون برقرار مي گيرد، بدون اين كه معناي دقيق محتوا انتقال يافته باشد، مانند استفاده از موسيقي)، ارتباط معطوف به هدف (برقرار كننده ارتباط داراي هدف خاص از پيش تعيين شده و برخوردار از برنامه مدون است)، ارتباط بازتابي (ارتباطي كه در آن افراد ناخودآگاه در جريان ارتباط قرار مي گيرند)، ارتباط اجتماعي، فرا ارتباط (ارتباطي كه چارچوب ارتباطات بعدي را روشن مي كند)، ارتباط بين افراد (به سه شيوه، بين يك فرد با فرد ديگر، بين يك فرد با يك گروه، بين يك گروه با گروه ديگر)، ارتباطات رسمي سازماني (شامل ارتباطات عمودي يا از بالا به پائين در سلسله مراتب سازماني، ارتباطات عرضي (شامل ارتباط افقي، مانند ارتباط بين كاركنان در سطوح سازماني، ارتباط مورب، مانند ارتباط بين كاركنان در سطوح مختلف سازماني مانند ارتباط بين مدير و يك كارمند جزء) و ارتباطات غير رسمي (حقيقي و همكاران، 1380).

مهارت هاي ارتباطي مديران [[188]](#footnote-188)1:

اثربخشي سازماني به وجود مديراني (همانند ساير اعضاي سازمان) وابسته است كه قادر باشند به طور اثربخش پيام هايي را هم براي افراد در درون و هم بيرون از سازمان ارسال دارند.

موانع ارتباطي گوناگوني در سازمان وجود دارند. خاستگاه و سرچشمه برخي موانع ارسال كنندگان پيام هستند. زماني كه پيام هاي ارسالي، واضح و كامل نباشند و از لحاظ ادراك مشكل داشته باشند، زماني كه پيام ها نامناسب ارسال شوند و يا زماني كه هيچ شرط يا پيش بيني براي بازخورد وجود نداشته باشد، ارتباطات تضعيف مي شود. خاستگاه برخي ديگر از مونع ارتباطي مربوط به دريافت كننده پيام مي باشد. زماني كه دريافت كننده پيام به پيام توجه نمي كند يا گوش نمي دهد يا زمـاني كه هـيچ تلاشـي براي درك معـني پـيام از خـود بروز نمي دهد، به احتمال زياد ارتباط بي تأثير خواهد بود. با حذف اين موانع و ارتباطات اثربخش با ديگران، مديران همانند ساير اعضاي سازمان بايد مهارت هاي ارتباطي مشخصي را گذرانده و توسعه دهند. بعضي از اين مهارت ها زماني كه مديران ارسال كننده پيام هستند اهميت ويژه اي دارند و بعضي ديگر زماني كه مديران دريافت كننده پيام اند، اهميت اساسي دارند.

تعاريف مهارتهاي ارتباطي:

براي مهارت هاي ارتباطي تعاريف متعددي ارائه شده است. به اعتقاد هلريگل و اسلكم [[189]](#footnote-189)1 (1996) مهارت ارتباطي عبارت است از توانايي ارسال و دريافت اطلاعات، افكار، احساسات و نگرشها.

مهارتهاي ارتباطي اشاره دارد به توانايي مديران كه به طور مؤثر ايده ها و اطلاعاتي به ديگران انتقال داده و همچنين به طور مؤثر ايده ها و اطلاعات را دريافت كنند (گريفين [[190]](#footnote-190)2، 1992).

مهارت هاي ارتباطي و مؤلفه هاي آن:

مؤلفه هاي مهارتهاي ارتباطي عبارتند از: الف) مهارت كلامي ب) مهارت بازخور ج) مهارت هاي ارتباطي.

الف) مهارت هاي كلامي: مهارت در برقراري ارتباطات كلامي. تعاريفي كه از ارتباطات كلامي ارائه شده به دو دسته تقسيم مي شود:

* تعاريفي كه ارتباط كلامي را معادل با گفتار و نوشتار مي دانند (همان منبع، ص 276)
* تعاريف دسته دوم، تنها بر جنبه شفاهي (گفتاري) توجه دارند و ارتباط كلامي را معادل با واژه Oral Communication (تامسون، 1996) مي دانند.

ب) مهارت بازخورد: عبارت است از برگشت نتيجه پيام به فرستنده به طوري كه فرستنده پيام از وضعيت ارسال پيام و نحوه دريافت و درك آن آگاه گردد (الواني، 1379).

ج) مهارت شنود مؤثر: عبارت است از دريافت معني آنچه كه فرد مي شنود. يعني در گوش دادن انسان بايد محرك هاي صدارا به ياد آورد. به صدا توجه كند و آنها را تفسير نمايد. (رابينز، 1378). نتايج مطالعات نشان مي دهد كه مديران 9 درصد روز كاري خود را به خواندن، 16 درصد به نوشتن، 3 درصد به سخن گفتن و 45 درصد به گوش دادن چه به صورت رو در رو و يا به صورت تلفني مي گذرانند (گيوريان، 1380). شكل 7 تقسيم اوقات مديران را نشان مي دهد.

گوش دادن 45%

سخن گفتن 30%

نوشتن 16%

خواندن 9%

شكل 7 تقسيم اوقات مديران (مجله مديريت شماره 56-55 ، آذر و ديماه ، 1380)

الف) مهارت كلامي [[191]](#footnote-191)1

ارتباطاات كلامي (شفاهي) ابزار قدرتمندي در انتقال افكار خود و درك ديگران، نه تنها در معاملات و مباحثات، بلكه در كليه موقعيت ها مي باشد. در ارتباطات شفاهي ايجاز و فشردگي آن يكي از لوازم اساسي است. ارتباطات شفاهي چنانچه رو در رو انجام شود، عوامل ديگري از قبيل حركات چشم، سر و دست، بدن و ... نيز در ارسال پيام ايفاي نقش به عهده مي گيرند. از جمله مزاياي ارتباط شفاهي، ساده و مستقيم بودن آن و با وقت و هزينه كم انجام شدن آن مي باشد. ارتباطات شفاهي تقريباً كاغذبازي نداردو محبت و رفاقت بين كاركنان به وجود مي آورد و احساس تعلق به سازمان را افزايش داده و سوء برداشت هاي نادرست از ارتباطات را تقليل مي دهد. عليرغم محاسن ذكر شده اين نوع ارتباط داراي معايبي نيز مي باشد از جمله تحريف پيام در عبور از سلسله مراتب سازماني، عملكرد ضعيف در صورت پراكندگي جغرافياي سازمان استنباط پيام بر اساس برداشت شخصي فرستنده و گيرنده را مي توان نام برد. (فخيمي، 1379)

اهميت مهارت كلامي

در زندگي انساني هيچ رفتار ارتباطي به اندازه ارتباط كلامي وسعت و تأثير ندارد و هيچ پديده ارتباطي اين قدر با زندگي انسان عجين نيست. روانشناسان در اين مورد اتفاق نظر دارند كه از راه زبان، انسان تحول اساسي پيدا مي كند. بعضي از اهل منطق و معرفت و صاحبنظران فراتر مي روند و مي گويند به واسطه زبان و از طريق كلام است كه كودك از وضع و حال حيوان به صفت انسان درمي آيد. يا مي كويند زبان خانه وجود است و اگر زبان نبود تاريخ هم نيود. ارتباط كلامي به اين دليل مهم است كه يكي از ابزارهاي كارساز بشر براي كنترل و درك محيط خويش و تأثير در آن است، افزون بر آن، بايد گفت كه حداقل براي اكثر افراد، مهارت در استفاده از كلام يكي از بهترين ابزارهاي كسب بيشترين پاداش در محيط زندگي و به حداقل رساندن تنبيه است. (ميلر [[192]](#footnote-192)1، 1368)

مهارت در ارتباطات گفتاري براي مدير مهم و ضروري است. او بايستي تلاش نمايد تا گفتارش واضح و روشن و در عين حال قابل فهم و به دور از ابهام و تحريف باشد. زيرا به نظر استيفن رابينز عواملي چون تحريف پيام و ابهام در پيام و گفتار، موجب تضعيف اطمينان (تقويت پديده عدم اطمينان)، مي شود. از اين رو بر رضايت كارمند يا كارگر اثر منفي خواهد گذاشت و هر قدر در ارتباطات، پيام كمتر تحريف گردد و عوامل مخدوش كننده ارتباطات ضعيف تر شوند مدير بهتر مي تواند پيام خود را به كاركنان و اعضاي سازمان برساند و هدف هاي خود را تأمين كند. اين كار به نوبه خود، موجب ضعيف تر شدن پديده ابهام مي گردد و كار گروهي روشن تر و مشخص تر مي شود و در نتيجه عملكرد اعضاي سازمان و رضايت و تعهد شغلي آنان افزايش مي يابد. (رابينز، 1378. ترجمه پارسائيان و اعرابي)

ب) مهارت بازخورد [[193]](#footnote-193)2

دومين مرحله در فرايند ارتباطات، مرحله بازخور مي باشد. بازخور فرايندي است كه از طريق آن دريافت كننده، برقراري ارتباط را اعلام مي كند و در پاسخ مي گويد پيام اصلي را چگونه احساس مي كند. به عبارت ديگر بازخور، فرايندي است كه به وسيله آن به شخص ديگر بگوييد كه شما درباره ي چيزي كه آن شخص انجام داده، يا گفته است يا به طور كلي درباره وضعيت چه احساسي داريد. (شرمرهورن [[194]](#footnote-194)3، 1993)

ويسنت و والدرون [[195]](#footnote-195)4 (1991) مي گويند: «پيام هايي كه از گيرنده به فرستنده پس داده مي شوند به عنوان بازخور اطلاق شوند، بدون بازخور، مشكل است بدانيم كه آيا يك پيام دريافت شده و فهميده شده است».

اهميت مهارت بازخورد

يكي از عواملي كه موجب مي شود ارتباطات مؤثر به خوبي برقرار نشود، عدم آگاهي منبع يا فرستنده از تأثير پيام هاي مبادله شده ميان خود و گيرنده در فرايند ارتباطات است. بازخور اطلاعاتي را در رابطه با موفقيت در اجراي اهداف در اختيار منبع قرار مي دهد و با انجام اين كار در واقع بر پيام هاي آينده اي كه فرستنده به رمز در مي آورد اعمال كنترل مي كند (يوسفي، 1374).

شيرازي (1373) دو فايده اصلي براي بازخور به شرح زير قائل است:

* 1. راهنما يا معيار تعيين ميزان موفقيت فرايند ارتباطات است.
  2. اساس تصحيح يا تعبير پيامها يا ارتباطات در آينده است.

بعلاوه، باز خور فرايند ارتباطات را دو طرفه كرده و تداوم مي بخشد و اين موجب درك بيشتر بين فرستنده و گيرنده مي شود.

تريسي [[196]](#footnote-196)1، دوسين [[197]](#footnote-197)2و رابينسون [[198]](#footnote-198)3 (1998) در اهميت مهارت بازخور مي گويند: «مدير در ارائه بازخور به كاركنان موجب تحكيم و تقويت ارتباطات شده و در بهبود تعاملات، انگيزه و تعهد سازماني مؤثر است.

رابينز (1378)، نيز معتقد است كه ارائه بازخور مؤثر، موجب اثر بخش شبكه ارتباطي شده و پديده عدم اطمينان و ابهام، تضعيف شده و در نتيجه عملكرد اعضاي سازمان و رضايت شغلي آنان افزايش مي يابد.

ج) مهارت شنود مؤثر

خداوند دز قرآن كريم مي فرمايد: «فبشر عبادي الذين يستمعون القول ينتبعون احسنه اولئك الذين هديتم و اولئك هم اولوالباب» «پس بشارت باد بر بندگاني كه سخن بشنوند و از نيكوترين آنها تبيعت كنند. آنها هستند كه خدا آنها را به لطف خاص خود هدايت فرموده و آنان به حقيقت خردمندان عالمند» (سوره امر، آيه 18)

خوب گوش دادن كليد ادراك فهم و تعقل ما بوده و در فرايندهاي ادراكي، آموزش و يادگيري انسان تأثير مستقيم و تعيين كننده دارد. علاوه بر اين تأثيرگذاري يكي از ابزارهاي اساسي براي تكامل انسان و كسب ارزش هاي معنوي است. در اهميت هنر خوب گوش دادن، يعني استفاده درست، مناسب و به جا از اين استعداد خدادادي همين كافي است كه كلام معجزه جاوداني ما (قرآن مجيد) گوش دادن خوب را يكي از مهم ترين راه هاي دريافت حق تعقل و رستگاري اعلام كرده و بسته شدن و كور شدن دلها و توقف شناخت را منوط به گوش ندادن به حرف دانسته و همواره خوب گوش دادن را مقدمه بصيرت و بينايي و باز شدن چشم دل ذكر مي كند. (ميرزايي اهرنجاتي، 1373)

مهمترين مهارت در پرداخن به مسائل رواني تعارض، خوب گوش دادن است به حرفهاي ديگران گوش فرا دادن يك مهارت حياتي است كه در هنگام بروز تعارض، افراد كمي آن را به كار مي گيرند. در هنگام بروز تعارض افراد كمتر به حرف يكديگر گوش مي دهند. به خاطر بسپاريد كه شما مي توانيد گوش فرا دهيد و افراد را درك كنيد بدون اينكه موافق آنها باشيد، براي فهميدن حتماً بايد در ابتدا گوش كنيد.

اهميت مهارت شنود

گوش دادن و كاربرد مهارت خوب گوش فرا دادن ارتباط مهم و مستقيمي با زندگي روزمره و زندگي كاري ما دارد. در واقع هر روز از لحظه بيداري تا آخرين لحظه اي كه به خواب مي رويم به طور متوالي اطلاعات و پيامهاي محيط و افراد انساني ديگر را از طريق گوش دادن به درون ذهن خود منتقل و بدانها پاسخ مي دهيم. به ويژه در زندگي كاري، هنر خوب گوش دادن، كيفيت ارتباطات ما با همكاران و ساير افراد سازماني را بالا برده و مديران را قادر مي سازد كه محبت، همكاري، همدلي و همفكري كاركنان را جلب نموده و موجب گرمي و همدلي بين كاركنان شده و از تنشها و سوء تفاهمات ارتباطات آنان كاسته و در نهايت باعث مي شود كه مديران بتوانند در دل كاركنان نفوذ كرده و احساس مسئوليت و تعهد كاري آنان را افزايش مي دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف فردي و سازماني نائل گردند. بنابراين مهارت هاي ارتباطي مي تواند به عنوان يكي از عوامل و ابزارهاي مهم براي بهبود كيفيت زندگي كاري [[199]](#footnote-199)1 (QWL) در سازمان به كار گرفته شود. (آلن و بلكبرن [[200]](#footnote-200)2، 1989)

**خلاصه بحث ارتباطات:** انسان موجودي اجتماعي است و اجتماع نيز شبكه اي در هم تنيده از روابط. بنياد جامعه زماني برپا خواهد بود كه بين عناصر و عوامل گوناگون، ارتباط خاصي پديدار گردد. ارتباطات گره اي است كه افراد، سازمان ها و گروه ها را به هم پيوند مي دهد. ارتباطات مؤثر پيش فرض اساسي نيل به اهداف سازمان محسوب مي شود و ارتباطات ضعيف علل بروز بسياري از مشكلات در سازمان ها است**.**

### ارتباطات عبارت است از جابجا شدن اطلاعات از فرستنده به گيرنده به گونه اي كه اين اطلاعات به وسيله هر دو، فرستنده و گيرنده، درك و فهم مي شود. فرآيند ارتباطات با فرستنده كه انديشه اي را سامان داده و به صورت شفاهي، نوشته و يا به گونه اي بصري به گيرنده مي فرستد آغاز مي شود. گيرنده، پيام را دريافت مي كند و پس از بازگشايي آن (كشف پيام) به منظور و مقصود از ارتباط پي مي برد.

### اين پيام، به جاي خود ممكن است به دگرگوني يا اقدام بيانجامد. اما فراموش نكنيم كه فرآيند ارتباطات ممكن است توسط «پارازيت ها» هر چيزي كه مي تواند بازدارنده برقراري ارتباط باشد بريده شود. در يك سازمان مديران بايد اطلاعات لازم را براي انجام دادن وظايف خود در اختيار داشته باشند. اين اطلاعات ممكن است از بالا به پائين، از پائين به بالا، افقي و يا به گونه خميده در سازمان جريان يابد. ارتباطات مي تواند به گونه نوشته باشد، اما اطلاعات بيشتري ممكن است به روش شفاهي در سازمان جريان يابد. افزوده بر آن افراد معمولاً با بهره گيري از حركت هاي بدني و دگرگوني در چهره نيز به گونه اي ارتباط برقرار مي كنند.

### برخي از موانع ارتباطي نظير قضاوت سريع، درگير بودن ذهن با مسائل ديگر به فقدان دانش اطلاعات، نداشتن مهارت هاي ارتباطي، طرز تلقي و نگرشها، نيز ممكن است سبب بريدگي ارتباطات شود، دريافتن اين موانع و بازدارنده ها و به كار گرفتن عامل هاي راهنما در ارتباطات و گوش دادن به گونه اي اثربخش درك ارتباطات را كه كار مديريت است را آسان مي كند.

### الگو [[201]](#footnote-201)1( مدل ) :

از آن جا كه اين تحقيق به ارائه ي الگو مي پردازد در اين قسمت مباني نظري الگو و الگو سازي ( تعريف ، نظريه ها و انواع الگو ) مورد بحث و بررسي قرار مي گيرد.

الگو در لغت به معناي نمونه ، طرح مدل و قالب آمده است و طرح ريزي ، قالب بندي و مدل سازي نيز از مفاهيم ديگر اين واژه ميباشد ( عميد 1368 ) . بناها براي گچ بري و خياط ها براي برش لباس از الگو استفاه مي كنند . در اين مفهوم الگو به شكل نمونه و قالب چيزي دلالت دارد كه از كاغذ يا مقوا يا شي اي ديگر درست كرده باشند و براي انجام يك كار معين آنرا به دفعات مورد استفاده قرار دهند . الگو سازي سبب بهينه سازي روش هاي انجام كار ، سرعت عمل و اطمينان از تحقق هدف يا هدفهاي مورد نظر مي شود . دانشمندان الگو يا مدل را در مواردي مترادف با تئوري و ابزاري براي درك موضوع مي دانند ( كهندل 1371 ) . در اين عمل هر الگو شامل چندين متغير از موضوع است كه ميتوان آن ها را سنجيده و اندازه گرفت . بعضي از متغيرها مستقل و بعضي وابسته اند و بين متغيرهاي مستقل و وابسته رابطه علّي برقرار است . براي مثال زماني كه براي تبيين ساختار سازماني از جهات متغيرهايي مانند هدف ، اندازه، روش ، كنترل ، ارتباطات ، تصميم گيري و غيره در قالب مدلهايي توصيف مي كنيم در واقع سازمانها را از لحاظ ساختار در الگوي مكانيكي و ارگانيسمي مورد تبيين قرار داده ايم . مدل يا الگو داري مفاهيم متعددي است كه در زير تعدادي از تعريف هاي آن آورده شده است .

### الگو سازي [[202]](#footnote-202)2

الگو سازي مطمئنا ً چيز جديدي نيست ، هر مخترع بزرگي اكتشافات ديگران را به صورت الگو در مي آورد تا به كشفي جديد دست يابد .

### الگو سازي براي فرد

بر طبق نظر صاحب نظران همانگونه كه الگو سازي و طراحي سيستم براي ايجاد آمادگي يك سازمان ضروري است ، در سطح فردي نيز در جهت نيل به هدف بايد اقداماتي صورت گيرد تا كار ، زاينده ، مولد و روشن باشد . فرآيند كشف چگونگي رسيدن افراد به يك نتيجه خاص را الگو گيري گويند ( رضائيان ، 1374 ) .

آنچه در الگوگيري اهميت دارد ، آن راهبردي است كه هر فرد براي رسيدن به يك سلسله نتايج خاص به كار برده است . وي يك اقدام سه مرحله اي را در اين رابطه پيشنهاد ميكند .

**مرحله اول : ساخت دهي و فعاليت**

اين مرحله داراي 5 قسمت مي باشد .

1- تجزيه و تحليل فعاليت يا وظيفه ( فعاليت مورد نظر از چه عواملي تشكيل شده است) .

2- ساختار بخشيدن به فعاليت يا وظيفه ( تعيين اولويت عوامل فعاليت ) .

3- تدابير كنترل وظيفه (ارزشيابي كار خود يا به عبارتي بازخور دادن به فرد ) .

4- انتخاب افراد مستعد براي فعاليت و آموزش ( گزينش افراد مستعد بدين گونه كه معلوم شود افراد براي انجام كار ، استعداد و تجربه كاري لازم را دارند ) .

5- فراهم كـردن زمينه و در دسترس قرار دادن منابع و ملزومات انجام كار (حمايت مادي و معنوي از افراد ).

**مرحله دوم : آزمون**

فرد بايد بياموزد كار را چگونه انجام دهد و سپس مورد ازمايش قرا رگيرد تا توانايي اجراي كار به وسيله وي معلوم گردد .

**مرحله سوم : تقويت**

تشويق كردن كار خوب و درست ( رضائيان 1373 )

### نظريه هاي الگو سازي [[203]](#footnote-203)

مدل يا الگو داراي مفاهيم متعددي است كه در زير تعدادي از تعريف هاي آن آورده شده است :

1- مدل يك تصوير ذهني است كه انتزاعي است از نوع يا موقعيت واقعي ، مدل ها ، روابط ، بستگي ها دو سويه ، كنش ها و واكنش ها ، علت و معلول در شرايط كار سيستم را به نمايش مي گذارد ( كرفول[[204]](#footnote-204) ، 1379 )

2- مدل ها ، نسخه هاي تغيير يافته اي از واقعيت هستند. اگر خوب ترسيم شوند همانند كاريكاتورهاي خوب ، ويژگي هاي سيماي واقعي را هر چند به صورت ناميزان به تصوير مي كشند . نقش اصلي ، در حدي نيست كه بتواند همه چيز را توضيح دهد ، پيش بيني كند ، انديشه را جهت دهد و پرسش هاي مشخصي را مطرح سازد .

3- مدل عبارت است از نمونه يا خلاصه يا وضعيت خاصي كه روابط بين عمل و عكس العمل را به صورت علت و معلول نشان مي دهد . مدل ها در طرح ريزي و پيش بيني نتايج تصميم گيري و برآورد استعمال زيادي داشته و چون خلاصه اي از دنياي حقيقي هستند ممكن است كمتر پيچيده بوده و بررسي آنها آسانتر باشد ( طاهري ، 1355 )

4- مدل ها تقليدي از سيستم ها هستند . مدل ها سعي دارند كه اجزاي اصلي واكنش هاي دو سويه اجرايي يك سيستم را امنيت بخشند . از طريق مدل ها مي توان بينش ارزشمندي در مورد رفتار سيستم ها كسب كرد ( اصلاني ، 1360 ).

### انواع الگو [[205]](#footnote-205)( مدل )

انواع مختلفي از مدل ها ايجاد شده اند و هر يك به نوعي نيازهاي مسايل مختلف تصميم گيري را برآورده مي سازند . شكل 8 طبقه بندي از مدل هاي مختلف را نشان مي دهد .

#### مدل هاي همسان

#### مدل هاي شمايي

#### مدل هاي رياضي

#### مدل هاي نموداري

#### مدل هاي لفظي

#### مدل هاي توصيفي

#### مدل هاي ذهني

انواع مدل

#### مدل هاي تمثالي

#### مدل هاي نمادي

مدل هاي مفهومي

#### مدل هاي تصويري

#### مدل هاي فيزيكي

شكل 8 يك نوع طبقه بندي مدل ها (نواز شريف و رشيد اصلاني، 1376 )

##### **1- مدل هاي مفهومي[[206]](#footnote-206) : شامل مدل هاي ذهني ، توصيفي ، و لفظي مي باشد .**

مدلهاي مفهومي از طريق تجارب ، دانش و نيروي ابتكار انسان شكل مي گيرند. هر گاه انسان بخواهد به صورت نظام يافته اي به يك سيستم بيانديشد ، ا ين نوع مدل مورد استفاده قرار مي گيرد. به گفته فورستر ، فرآيندهاي ذهني انسان مفاهيمي را به كار مي برد كه آنها را تغيير شكل داده و با آنها ترتيب جديدي مي سازد . در حقيقت اين مفاهيم آن سيستم واقعي كه ذهن تصور كرده است ، نيستند . سيستم هاي ذهني ، تجربه هايي هستند كه مبتني بر تجربه هاي پيشين مي باشند . اين تجربه ها از صافي استنباطات و سازماندهي فردي مي گذرند و اصلاح مي شوند و مدل هاي ذهني را بوجود مي آورند كه با دنياي اطراف سازگاري داشته باشند .

##### **2- مدل هاي نمادي[[207]](#footnote-207): شامل مدل هاي شمايي ، رياضي و نموداري هستند .**

مدل هاي نمادي براي مشخص نمودن اجزاي سيستم و روابط بين آنها استفاده مي شوند . اين مدلها تجريدي هستند و در آنها نمادها جايگزين ويژگيهاي سيستم واقعي شده اند.

3**- مدل هاي تمثالي [[208]](#footnote-208) : شامل مدل هاي تصويري و فيزيكي ( نمادي ) هستند.**

يك مدل تمثالي ، مشابه همان چيزي است كه معرفي مي كند . شكل ظاهري سيستم واقعي را دارد ولي به طور واقعي رفتار نمي كند . به طور كلي اگر متعلقات يك تصوير ذهني ، درست مشابه متعلقات چيزي باشد كه معرفي مي نمايد ، يك مدل تمثالي به شمار مي رود .

**4- مدل هاي همسان [[209]](#footnote-209): مدل هاي همسان مانند سيستم هاي واقعي ساخته مي شوند .**

اگر چه ممكن است در ظاهر با سيستم واقعي تفاوت داشته باشند . اين مدل ها تجريدي تر از مدل هاي تمثالي هستند .

# **بيان مسأله**

تعارض بخشي از زندگي سازماني است و امري اجتناب ناپذير كه فكر بسياري از مديران را به خود مشغول داشته است و بحث پيرامون آن از مباحث مهم رفتار سازماني و تئوري سازمان مي باشد .رابينز[[210]](#footnote-210) (1374) معتقد است تعارض موضوعي است كه قكر انسان را بيش از هر چيز ديگري بجز خدا و عشق به خود مشغول كرده است.

دانشگاه بعنوان يك سازمان , درگير تعارض است اگر بنا باشدكه زنده بودن و اثر بخشي خود را حفظ نمايد وجود تعارض بطور قطع لازم است. اما اين در حالي است كه اكثر افراد از تعارض ترس دارند و بر اين باورند كه تعارض بد و مخرب است و بايد از آن اجتناب نمود.

نكته اساسي در مسله تعارض نگرش مدير نسبت به آن، تشخيص به موقع و برخورددرست با آن، قضاوت در خصوص حق يا ناحق بودن آن بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده و بالاخره ارائه ي راه حل منطقي و درست براي آن است.

دانشمندان علوم رفتاري هدف يك سيستم مديريت موفق را از بين بردن پديده تعارض نمي دانند بلكه هدف چنين سيستمي را ايجاد سطح مناسبي از تعارض دانسته و معتقدند اگر در سازمان تعارض وجود نداشته باشد بي علاقگي ‍ ، خمودگي و .... بوجود خواهد آمد كه كارايي سازمان را كاهش خواهد داد (قرباني ، 1379). و در حقيقت تعارض با وجود ويژگي هاي ناپايداري كه دارد مي تواند خواستگاه عقايد و فرصت هاي خلاق باشد و اطمينان و رابطه اي عميق به وجود آورد و در عين حال وسيله اي براي راهيابي به نااميدي هاي بشر است و اگر به آن توجه نشود ، موفقيت تضعيف و متوقف خواهد شد . مدير براي آنكه بتواند اثر بخشي سازمان را افزايش دهد به مشاركت و همكاري اعضاي سازمان نياز دارد. در اين راستا او بايد در كاركنان ايجاد انگيزه نمايد و به ارتباطات آزاد و دوطرفه معتقتدباشد و توانايي حل تعارض ميان افراد، گروهها يا ميان دو يا چند ديدگاه را به شيوه اي كه پيامد آنها منجر به دستيابي هدفهاي سازمان شود،داشته باشد.

يكي از مهمترين مهارتهايي كه مشخصه توانايي مديردر حل مؤثر تعارض است و امروزه توجه بسيار زيادي به آن مي شود هوش عاطفي است. يافته هاي اخير نشان مي دهد كه نقش احساسات و عواطف مثبت مانند بردباري ، خوش بيني ، همدلي ،خود انگيزي،‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌ خودتدبيري،آرمان داري، احساس عزت نفس و امثال آن در كنار عوامل منطقي مثل هوشمند بودن ، تفكر،تخيل وساير امور منطقي نظير آن در كاميابي و موفقيت انسان ها آن طور كه بايد و شايد شناخته نشده است. حتي برخي پژوهشگران نقش هوش عاطفي يا EI را تا 80درصد و نقش هوش منطقي يا IQرا تنها 20 درصد در اين امر مي دانند.( گلمن، 1995 ) به نظر مي رسد كه عدم توجه به روابط بين فردي و جنبه هاي عاطفي و احساسي كاركنان وعدم وجود رابطه مناسب بين مدير و كاركنان آثار منفي بر روي عملكرد آنان گذاشنه و اين موضوع در كنش هاي آنان به اشكال مختلف نمود پيدا مي كند.

بار- آن ‍‍‏[[211]](#footnote-211)‹‹ هوش عاطفي را نوعي از هوش غير شناختي مي داند كه شامل يك دسته از توانايي ها و مهارت هاي اجتماعي و عاطفي است .و اين توانمندي ها فرد را جهت سازگاري مؤثر با فشارها ي موفقيت هاي دشوار اجتماعي ياري مي رساند›› (بار-آن1990) .

تحقيقات نشان مي دهند كه تشريك مساعي مؤثرترين روش درحل تعارض است كه لازمه آن مشاركت ،همفكري و همكاري است و تنها در محيطي كه راستي ،صداقت و برابري وجود دارد به بهترين صورت ممكن , مؤثر واقع مي شود. بنا براين به نظر مي رسد كه مديراني مي توانند چنين محيطهايي را خلق كنند و موفقييت را در جهت ايجاد يك جو تفاهم بدون ‹‹برد و باخت›› تغييردهند ،كه داراي هوش عاطفي بالا باشند( بليك و موتون[[212]](#footnote-212) ، 1946 ، دانيل كناري و اسپيتز برگ 1990[[213]](#footnote-213) ، با تلر [[214]](#footnote-214)،1994 ،و ايدروهاتفليد [[215]](#footnote-215)،1996 ) .

هـمـچنين از ديـگر عوامــل مـؤثر در حـل تعارضـات در سـازمان عـلاوه بر جـلوگيري از دخـالت ذهنـيت در ارتبـاطات سازمـاني و پذيرش نظـرات ديـگران و ... برخـورداري مـدير از مـهـارت هاي ارتـباطـي مي باشد(سلطاني،1380 ).

يكي از توانائيهاي يك مدير خوب ،تأثير بر كاركنان براي تغيير رفتار و موضع آنهاست و اين در حالي است كه ضمن حفظ رابطه با آنها ، از آسيب رساندن به شحصيت آنان نيز جلوگيري مي كند.مدير براي انجام اين كار مي تواند از مهارت هاي ارتباطي مؤثر بهره گيرد.

تحقيقات نشان مي دهند مديراني كه از هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي بالايي برخوردار باشند و از نظر فني تجربيات لازم را داشته باشند ،با آمادگي بيشتري نسبت به ديگران به رفع تعارضات و ضعفهاي گروهي و سازماني خواهندپرداخت (گلمن،1994).

از آنجا كه در محيط هاي آموزشي به طور اعم و جمعيت مورد مطالعه به طور اخص اطلاعات دقيق و كافي از رابطه هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي با راهبردهاي مديريت نيست، محقق سعي دارد تا با تعيين اين رابطه در جامعه مورد نظر، زمينه هاي مطالعات بعدي را فراهم آورده و پيشنهادات لازم را در اين ارتباط ارائه دهد.

بدين منظور پژوهش حاضر سؤال اصلي خود را بدين صورت طرح مي كند كه آيا بين هوش عاطفي و مهارتهاي ارتباطي در مديران با راهبردهاي مديريت تعارض(عدم مقابله، راه حل گرايي و كنترل) رابطه وجود دارد؟ به نظر مي رسد پاسخ به اين سؤال بتواند در حل بسياري از مسائل مربوط به مديريت منابع انساني و جلب مشاركت و همكاري آنها در جامعه تحت بررسي ،مفيد واقع شود.همچنين ، محقق اميدوار است با ‌‌‌‌‌‌‌‌‌بهره گيري از آخرين دستاوردهاي علمي،مطالعه جامعي بر روي هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي و راهبردهاي مديريت تعارض به لحاظ ميزان فراواني و نوع انجام دهد و نهايت‍‍‍‍اّ با توجه به يافته هاي حاصل از اين تحقيق و همچنين مطالعات ميداني انجام شده در اين زمينه الگوي مناسبي ارائه دهد كه بتواند مديران را در مديريت تعارض كمك نمايد.

لازم به يادآوري اسـت كه جمـعيـت آماري اين پژوهش مديران آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور مي باشند. به اين ترتيب كليه مديران آموزشي و اجرائي كه در شروع اين تحقيق 121 نفر بودند به عنوان جامعه آماري انتخاب شدندو به سه پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض، هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي همراه يك پرسشنامه مشخصات فردي پاسخ دادند. به منظور پاسخگويي به سؤالات اين پژوهش ميداني، از آمارهاي توصيفي و. استنباطي استفاده شد كه در بخش مربوط به روش هاي تحقيق به تفصيل بررسي خواهد شد.

**اهميت و ضرورت تحقيق**

امروزه تعارض و مديريت آن از جمله مباحثي است كه توجه مديران و دست اندركاران سازمانها را به خود جلب كرده است. در بسياري از سازمانها (از جمله دانشگاهها )تعارض بصورت يك مسئله جدي وحود دارد. شايد در همه جا اين پديده داراي چنان قدرتي نباشد كه موجب انحلال سازمان گرددولي ترديدي نيست كه مي تواند برعملكرد سازمانها اثرات ناگوار بگذاردو يا شرايطي را بوجودآوردكه اين سازمانها بسياري از نيروهاي كارآمد خود را از دست دهند.(( همچنين تعارض مي تواند موجب اتلاف انرژي و استعدادهاي كاركنان سازمان شده و بجاي اينكه عوامل توليد و منافع انساني با تركيب مناسب و معقول در جهت تحقق اهداف سازمان حركت كند در جا بزنند و سرمايه انساني و فيزيكي را به هدر دهند كه اين امر براي سازمانها و دست اندركاران آنها خوشايند نيست›› (سلطاني،1377).   
از اين رو حصول اهداف آموزشي و تربيتي در دانشگاهها به عنوان مهمترين منابع علمي و پژوهشي كشور كه سهم عمده اي در پيشرفت و توسعه جامعه دارند،علاوه بر استفاده بهينه از نيروي انساني و منابع سازماني،منوط به عوامل مختلفي از جمله همكاري و همدلي سازماني و وجود روابط سالم به دور از هر گونه اختلاف است.

بخش عمده مديريت فراهم آوردن محيط مناسب كار و گردآوري كاركنان به صورت گروههايي است كه در حصول به اهداف مشترك خود و سازمان همكاري نمايند.

شناخت علمي و آموزشي وكاربرد علم مديريت همواره با ارزشها،نگرشها ،تمايلات ،علايق و عواطف افراد و مديران هموار مي گردد و با حركات و مهارتهاي رفتاري آنان اعمال مي شود. سازمانهاي آموزشي به مديراني نياز دارد كه آرام دل و سالم باشند و فشارهاي دروني براي انگيزش خودرا بشناسندو رفتار خود را متعادل سازند.بر اين اساس اگر مديران آموزشي يك جامعه علاوه بر دانش و تجربه از هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي كافي برخوردارباشندمي توانند با انتخاب سبك مديريتي مناسب با زير دستان خود ارتباط صحيح برقرار كرده و با بالا بردن روحيه همكاري و ايجاد انگيزه كار وفعاليت در آنها، تعارضات موجود در سازمان را به حداقل برسانندو هدفهاي سازمان را با صرف هزينه كمتر و كيفيت بهتر،تحقق بخشند و بهره وري آموزشي را افزايش دهند .مطالعه زمينه هاي انساني و مؤلفه هاي احساسي و عاطفي و مهارتهاي اجتماعي و اصول روابط انساني و سطوح ارتباطي كارآمد، ضرورتي است كه مي تواند در شناسايي اين زيرساختهاي مديريتي و رفع تعارضات كمك بسيار مفيدي بكند. اميد است نتايج اين پژوهش بتواند در زمينه هاي زير ما را ياري نمايد:

* 1. با توجه به خصوصيات هوش عاطفي الگويي ارائه گردد كه انخاب مديران در بخش هاي مختلف (آموزشي، اجرايي) تربيت بدني بر اين اساس صورت پذيرد.
  2. با توجه به اينكه هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي يك ويژگي اكتسابي و آموختني است، لذا بكارگيري هرگونه تدابير آموزشي در جهت افزايش هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي مديران به طور كلي به مديريت بهتر و بطور اخص به مديريت سازنده تر تعارض مي انجامد.
  3. حل موفقيت آميز تعارضات در سازمان ها از جمله مواردي است كه همه مديران در هر سازماني كه مشغول كارند خواهان آن هستند از طريق انجام اين تحقيق مشخص خواهد شد كه آيا ارتباطي بين هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي با مديريت تعارض وجود دارد يا خير؟
  4. بررسي ارتباط منتخبي از مشخصات فردي (سن، سابقه كار، مرتبه علمي و ...) با هوش عاطفي، مهارهاي ارتباطي و راهبردهاي مديريت تعارض آيا مي تواند در گزينش منطقي و اصولي مديران ياري دهنده باشد.

**اهداف تحقيق**

**الف) هدف كلي تحقيق**

هدف كلي اين تحقيق تعيين رابطه هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي با راهبردهاي مديريت تعارض در بين مديران آموزشي و اجرايي دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاههاي كشور و ارائه ي الگوي مناسب با توجه به يافته هاي حاصل از اين تحقيق و همچنين مطالعات ميداني انجام شده در اين زمينه جهت كمك به مديران در حل موفقيت آميز تعارضات مي باشد.

**ب) اهداف ويژه**

1 ـ توصيف آماري منتخبي ازمشخصات فردي در مديران تحت بررسي

2ـ ‌‌‏توصيف آماري داده هاي مربوط به هوش عاطفي و مؤلفه هاي آن در مديران تحت بررسي

3ـ توصيف آماري داده هاي مربوط به مهارت هاي ارتباطي و مؤلفه هاي آن در مديران تحت بررسي

4 ـ توصيف آماري داده هاي مربوط به راهبردهاي مديريت تعارض در مديران تحت بررسي

5 – تعيين رابطه بين هوش عاطفي با راهبردهاي مديريت تعارض در مديران تحت بررسي

6 – تعيين رابطه بين مهارت هاي ارتباطي با راهبردهاي مديريت تعارض در مديران تحت بررسي

7 ـ تعيين رابطه بين منتخبي از مشخصات فردي با هوش عاطفي در مديران تحت بررسي

8 ـ تعيين رابطه بين منتخبي از مشخصات فردي با مهارت هاي ارتباطي در مديران تحت بررسي

9ـ تعيين رابطه بين منتخبي از مشخصات فردي با راهبردهاي مديريت تعارض در مديران تحت بررسي

10- ارائه ي الگوي مناسب بر اساس هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي براي مواجهه با تعارضات سازماني با توجه به مطالعات ميداني و يافته هاي برخاسته از تحقيق .

فرضيه هاي تحقيق

الف) فرضية‌ اصلي

1. بين هوش عاطفي مديران آموزشي و اجرايي دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاههاي كشور با راهبردهاي مديريت تعارض رابطه معني داري وجود ندارد .
2. بين مهارت هاي ارتباطي مديران آموزشي و اجرايي دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور با راهبردهاي مديريت تعارض رابطه معني داري وجود ندارد .
3. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و راهبردهاي مديريت تعارض رابطه معني داري وجود ندارد
4. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و هوش عاطفي رابطه معني داري وجود ندارد
5. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و مهارت هاي ارتباطي رابطه معني داري وجود ندارد

ب ) فرضيه هاي فرعي

1. بين هوش عاطفي مديران و انتخاب راهبرد كنترل رابطه معني داري وجود ندارد
2. بين هوش عاطفي مديران و انتخاب راهبرد عدم مقابله رابطه معني داري وجود ندارد
3. بين هوش عاطفي مديران و انتخاب راهبرد راه حل گرايي رابطه معني داري وجود ندارد
4. بين مهارت هاي ارتباطي و انتخاب راهبرد كنترل رابطه معني داري وجود ندارد
5. بين مهارت هاي ارتباطي و انتخاب راهبرد عدم مقابله رابطه معني داري وجود دارد
6. بين مهارت هاي ارتباطي و انتخاب راهبرد راه حل گرايي رابطه معني داري وجود ندارد
7. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و انتخاب راهبردهاي حل تعارض رابطه معني دار وجود ندارد.
8. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و هوش عاطفي رابطه معني داري وجود ندارد.
9. بين منتخبي از مشخصات فردي مديران و مهارت هاي ارتباطي رابطه معني داري وجود ندارد.
10. بين مديران آموزشي و اجرايي از نظر هوش عاطفي تفاوت معني داري وجود ندارد
11. بين مديران آموزشي و اجرايي از نظر مهارت هاي ارتباطي تفاوت معني داري وجود ندارد
12. بين مديران آموزشي و اجرايي از نظر انتخاب راهبرد حل تعارض تفاوت معني داري وجود ندارد

**پيش فرض هاي تحقيق**

1 ـ آزمودني ها با صداقت، صحت و دقت سؤال ها را امتياز گذاري و پاسخ مي دهند.

2 ـ آزمودني ها برداشت يكنواخت از مواردپرسشنامه داشته اند .

3 ـ پاسخ آزمودني ها نشان دهنده تفكرات آنها مي باشد.

4 ـ با توجه به استفاده از كامپيوتر و نرم افزارهاي آماري ، محاسبات بدون اشتباه است.

**محدوديت هاي تحقيق**

**الف) محدوديت هايي كه در اختيار محقق بوده است:**

1 ـ محدوديت مكاني: اين تحقيق درحوزه مديريت آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه ها ي كشور صورت گرفته است.

2 ـ محدوديت زماني : زمان اجراي تحقيق و توزيع پرسشنامه در سال تحصيلي 84-1383 مي باشد.

3 ـ آزمودني ها: كليه مديران آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه ها ي تربيت بدني دانشگاه ههاي سراسر كشوردر دامنه تحقيق قرار دارند.

ب) محدوديت هايي كه از اختيار محقق خارج بوده است

1 ـ اگر چه در تحقيق فوق نامي از افراد پاسخ دهنده به سؤالات ذكر نمي شود اما ممكن است پاره أي ملاحظات اداري در پاسخگويي مديران تأثيرگذاشته باشد

2 ـ محقق كنترلي در اين كه حجم سؤالات ممكن است در پاسخ دهندگان اثر بگذارد نداشته است.

3 ـ سوگيري احتمالي پاسخ دهندگان كه ممكن است بر دقت پاسخ دادن به پرسشنامه ها اثر گذارباشد خارج از كنترل محقق بوده است.

4 ـ مناطق جغرافيايي مختلف كشور كه به گونه كلي از لحاظ شرايط فرهنگي ، اقتصادي و اجتماعي شرايط خاص خود را دارا مي باشند ممكن است بر واكنش پاسخ دهندگان نسبت به سؤالات پرسشنانه تأثير گذاشته باشد.

5 ـ محقق نسبت به خستگي هاي جسماني احتمالي پاسخ دهنده ها و حالت رواني آنها در زمان پاسخ دادن به پرسشنامه ها كنترلي ندارد.

**تعريف واژه ها و اصطلاحات**

**الف) تعاريف تئوريك**

**هوش عاطفي:**

توانايي نظارت بر احساسات و عواطف خود و ديگران ، توانايي تشخيص و تفكيك احساسات خود و ديگران، و استفاده از دانش عاطفي در جهت هدايت تفكر و ارتباطات خود و ديگران ( ماير و سالووي1990 ).

**مؤلفه هاي هوش عاطفي:**

**1ـ خود آگاهي:** درك عميق وروشن احساسات ، عواطف،نقاط ضعف و قوت، نيازها و علائق هاي خود(گلمن،1995 ).

**2ـ خود مديريتي:** كنترل و اداره احساسات،مناسب وبه جا بودن آنها در هر موقعيت، توانايي اداره كردن واكنشهاي احساسي ، عاطفي، كنترل تكانه ها و بهبود آشفتگي هاي زندگي.

**3 ـ آگاهي اجتماعي(همدلي ):** درك احساسات و جنبه هاي مختلف ديگران ، استعداد براي دقيق شدن در احساسات ديگران و توانايي خواندن پيام هاي غير قابل بيان آنها.

**4 ـ مهارتهاي اجتماعي (تنظيم روابط):** توانايي براي مديريت روابط خود با ديگران وهنر مراوده و ارتباط با مردم.

**5 ـ خود انگيزي:** عبارت است از مهارت در به كار بردن عواطف براي رسيدن به اهداف خود،تأخيردر اضاي خواسته ، قرار گرفتن در يك وضعيت رواني مطلوب و اميدوار بودن حتي با وجود شكستها وموانع.

**مهارت هاي ارتباطي:**

مهارت هاي ارتباطي عبارت است از توانايي ارسال و دريافت اطلاعات، افكار، احساسات و نگرش ها (هلريكل و اسلوكام، 1996).

مهارت كلامي:

مهارت كلامي عبارت است از بكارگيري آگاهانه نمادهاي كلامي به منظور ترغيب ديگران به انجام كار (رابينز، 1989).

مهارت شنود:

تأييد احساس كارمند پس از شنيدن گفته هاي او و بازتاب گفتاري و رفتاري مدير كه نشان دهنده شنيدن درد دل ها و درك احساسات اوست، مهارت هاي ارتباطي تلقي مي شود (كاشاني، 1372).

مهارت بازخور:

عبارت است از برگشت نتيجه پيام به فرستنده به طوري كه فرستنده پيام از وضعيت ارسال پيام و نحوه دريافت و درك آن آگاه گردد. (الواني، 1379)

**تعارض:**

رابينز تعارض را اينگونه تعريف مي كند: تعارض روندي است كه در آن شخص( A ) به گونه أي عمدي سعي مي كند در برابر كوششهاي فرديB مانع ايجاد كند كه نتيجه اش ناكامي(B )دررسيدن به اهداف اوو يا پيش برد علاقه مندي هايش است (سلطاني،1377 ).

**مديريت تعارض**

مديريت تعارض يعني مديريتي كه بتواند در شرايطي كه تعارض و تضاد وجود دارد به بهترين شكل سازمان را اداره كند و بين آنها تعادل ايجاد نمايد ( مشبكي ، 1381 ).

**راهبردهاي مديريت تعارض :**

**1 ـراهبرد كنترل:**

كاربرد شيوه رقابتي در مديريت تعارض است كه درآن مدير تمايل به برآوردن منافع خود دارد.بدون توجه به اينكه اين امر موجب تعارض با فرد ديگري شود(مقيمي،1377 ).

**2 ـ راهبرد راه حل گرا:**

كاربرد شيوه هاي همكاري و مصالحه در مديريت تعارض است كه در شيوه همكاري مدير برخورد آگاهانه با تعارض مي كند و كوشش در جهت حل آن مي نمايد.در شيوه مصالحه مدير در صدد يافتن راه حل مورد تمايل طرفين است(همان منبع، ص 483 ).

**3 ـ راهبرد عدم مقابله:**

كاربرد شيوه هاي اجتناب و تطابق يا سازش در مديريت تعارض است.كه در شيوه اجتناب مدير سعي مي كند از تعارض دوري نمايد و در شيوه تطبيق مدير سعي مي كند از نظرات خود صرف نظر كند تا به اين وسيله طرف مقابل را راضي كند( همان منبع، ص 484 ) .

**مدير آموزشي:** فردي است كه درمحيط آموزشي عهده داراموراست و بيشتر با برنامه ريزي هاي درسي سر و كار دارد(علاقه مند، 1372).

**مدير اجرايي:** كسي است كه كارهاي اجرايي مديريت را از قبيل برگذاري مسابقات ، نظارت بر اماكن ورزشي و ساخت و سازها ي فضا هاي ورزشي را انجام مي دهد.

**ب) تعاريف عملياتي**

**هوش عاطفي**

در اين پژوهش منظور ازهوش عاطفي نمره كسب شده از پرسشنامه هوش عاطفي سيبرياشرينك است كه حاوي 33 سؤال مي باشد.

**راهبردهاي مديريت تعارض**

در اين پژوهش نمره كسب شده از پرسشنامه مديريت تعارض رابينز است كه حاوي 30 سؤال مي باشد و 5 سبك را در قالب سه راهبرد، عدم مقابله ،راه حل گرايي و كنترل مي سنجد.

**مهارت هاي ارتباطي:**

مهارت ارتباطي در اين پژوهش نمره كسب شده از پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي برتون جي،اي[[216]](#footnote-216)1 است كه حاوي 18 سؤال مي باشد و سه مهارت كلامي، شنود و بازخور را مي سنجد.

.

**فصـل دوم**

**پيشينه تحقيق**

**مقدمه**

به منظور دستيابي به مدارك علمي و‌آشنايي با سوابق پژوهش هاي موجود مربوط به راهبردهاي مديريت تعارض ، هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي و زمينه هاي وابسته به آن ، براي روشن شدن و پيوند دادن يافته هاي پژوهش با تحقيقات قبلي و همچنين افزودن دانش موجود در زمينه موضوع تحقيق ، با استفاده از جديدترين و دقيق ترين ابزار ازمنابع دست اول كه شامل كتب لاتين ، فارسي ، مقالات و نوشته ها ، پايان نامه هاي موجود در تمامي كتابخانه هاي معتبر علمي كشور و اينترنت ، بهره گيري شده است .

انتظار مي رود با توجه به منابعي كه از آنها استفاده شده است ، نكات مثبت و منفي و نقاط مبهم و روشن در رابطه باموضوع تحقيق شناسايي شده و از نتايج آنها براي دستيابي به يافته هاي جديدتري در تحقيق به صورت كاربردي استفاده شود . لذا با توجه به متغيرهاي مورد بررسي در اين پژوهش به تعدادي از تحقيقات انجام شده در داخل و خارج از كشور اشاره شده است .

در زمينه تحقيقات داخلي و خارجي ذكر اين نقطه ضروري است كه در ارتباط با تحقيقات انجام شده پيرامون موضوع مورد بررسي در اين پژوهش در حد بررسي هاي محقق تا به حال هيچگونه تحقيقي كه به بررسي سه متغير در ارتباط با همديگر پرداخته باشد صورت نگرفته است . بنابراين محقق پژوهشهاي مربوطه انجام شده هر كدام از سه متغير تعارض، هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي را به تفكيك بيان نموده و به پژوهشهايي كه ارتباط نزديك با اين پژوهش داشته است اشاره گرديده است .

**تعارض**

**الف ) تحقيقات انجام شده در داخل كشور**

- ايزدي يزداني آبادي ( 1372 ) پژوهشي تحت عنوان «بررسي سبك هاي مديريت تعارض درمدارس راهنمايي پسرانه تهران از ديدگاه مديران و معلمان» انجام داد كه نتايج اين تحقيق با توجه به يافته هاي به دست آمده، نشان دهنده آن بود كه:

1- 71% از آزمودني ها، 72% معلمان و 50% ازمديران اعلام داشته اند كه مديران غالبا ً يا گاهي اوقات از شيوه آمرانه و تحكم آميز براي كنترل تعارض استفاده مي كنند .

2- در اين تحقيق مشخص شد كه تنها يك سبك خاصي براي كنترل تعارض مورد توجه مديران نيست بلكه در شرايط مختلف ممكن است هر يك از سبك ها كمابيش , توسط مديران بكار روند ,معهذا , مديران مدارس مورد مطالعه گرايش نسبتا ً بيشتري به كاربرد سبك هاي سازش و تحكم ازخود نشان داده اند ضمنا ً به جز در مورد كاربر د سبك تحكم يا اعمال قدرت در زمينه كاربرد ساير سبك ها توسط مديران , اختلاف معني داري بين نظرات دو گروه مديران و معلمان مشاهده نشد . در اين تحقيق ديدگاه مديران در خصوص سبك هاي مديران براي حل تعارض عبارت بود از سبك سازش 73% , مواجهه 70% , مدارا 58% , تحكم 50% و احتراز 45% و ديدگاه معلمان در خصوص سبك هاي مديران براي حل تعارض عبارت بود از تحكم 73% , سازش 71% , مواجهه 67 % مدارا 53% و احتراز 50% اين پژوهش و بسياري از تحقيقات ديگر نشان داده است كه سازش در بين ساير سبكها عمومي ترين و متداولترين راهبردي است كه براي حل تعارض در سازمانها مورد استفاده قرارمي گيرد .

- خواجه اي ( 1374 ) تحقيقي تحت عنوان (( بررسي سبك مديريت مناسب براي مديران آموزشي در برخورد با تعارض )) در شهر تهران انجام داد. در اين تحقيق نتايج اين تحقيق نشان داد كه:

47 درصد مديران سبك همكاري , 29 درصد سبك مصالحه , 15 درصد سبك تطبيقي , 5 درصد سبك اجتنابي , 4 درصد سبك اجباري را بكار مي گيرند . واين درحالي است كه 41 درصد معلمان سبك همكاري , 7 درصد سبك اجباري و 10 درصد سبك مصالحه , 8 درصد سبك تطبيقي و 34 درصد آنان تمايل دارند كه مديران داراي سبك اجتنابي باشند درصدهاي فوق بيانگر آن است كه حدود 70 تا 80% مديران از سبك مناسبي در جهت برخورد با تعارض استفاده مي نمايند .

- غفارزاده (1375 ) در پژوهشي تحت عنوان «بررسي رابطه ميان نگرش مديران به تعارض و كاربرد سبكهاي مديريت تعارض» انجام داد كه نتايج تحقيق بشرح ذيل است .

نتايج محاسبات فرضهاي تحقيق را تاييد نموده است ، بدين معني كه مديران نگرش مثبت به تعارض دارند . از روشهاي آمرانه و تحكم آميز براي كنترل تعارض بهره مي جويند و تفاوت ميان آنها معني دار است .مديران با نگرش منفي نسبت به تعارض بيش از مديران با نگرش مثبت به تعارض از موقعيتهاي اجتناب استفاده مي كنند.

- تحقيقي تحت عنوان (( بررسي راههاي كاهش تعارضات بين كاركنان مدارس راهنمايي شهر اصفهان توسط خرم روز ( 1378 ) انجام شده است .

جامعه آماري اين تحقيق را مديران، معاونان و مربيان مدارس راهنمايي نواحي پنج گانه شهر اصفهان در سال تحصيلي 78-1377 ( 5377 نفر) تشيل داده اند. نتايج اين تحقيق به شرح ذيل است:

1-عوامل پنج گانه موردنظر تحقيق ( تاكيد بر مقررات و دستورات ، شناخت افراد از وظايف خود ، بحث و مذاكره آزاد ، مشاركت افراد در حل مشكلات مدرسه و افزايش ارتباطات بين افراد) همگي از نظر كليه پاسخگويان در سطح زياد در كاهش تعارض ميان افراد درمدرسه موثر هستند .

2- از مقايسه نظرات مديران ، معاونان و معلمان در خصوص تاثير عوامل پنج گانه مذكور دركاهش تعارض بين كاركنان در مدرسه اين نتيجه حاصل شده است كه معاونان سه عامل تاكيد و مشاركت افراد در حل مشكلات مدرسه را بيشتر از دو گروه ديگر ( مديران و معلمان ) دركاهش تعارض موثر دانسته اند

- در تحقيقي صابري ( 1375 ) , تحت عنوان (( بررسي نظريات مديران دبيرستانهاي نواحي پنج گانه اصفهان درباره نحوه برخورد با تعارض ) را از طريق پرسشنامه انجام داد. جامعه آماري اين تحقيق مديران دبيرستانهاي شهر اصفهان در سال تحصيلي 75-74 ( 150 دبيرستان , 150 مدير) بود كه بعنوان نمونه مورد سوال قرار گرفته اند و نمونه گيري بعمل نيامده است . در اين تحقيق نتايج ذيل به دست آمد:

1- نتيجه آزمون t نشان داده است كه بين نظر شخصي مديران مرد و زن در خصوص رويارويي با تعارض تفاوت معني دار وجود دارد . مديران زن بيش از مردان اعتقاد دارند كه براي رويارويي با تعارض هميشه بايد آماده دفاع بوده و نه حمله و تجاوز – زنان بيش از مردان در هنگام بروز تعارض به هيجان آمده و از آن لذت مي برند .

2- بين نظر مديران مرد وزن در ارتباط با تعارض ميان نقش تفاوت معني دار وجود دارد .

- تحقيقي با عنوان (( بررسي شيوه هاي حل تعارض توسط مديران در دبيرستانهاي جيرفت توسط دانشي ( 1377 ) انجام شده است .جامعه آماري اين تحقيق راكليه مديران دبيرستان هاي شهر جيرفت در سال تحصيلي 76-75 تشكيل دادند.

نتايج تحقيق : سبك مناسب براي حل تعارض دربين مديران مورد مطالعه شيوه آمرانه گزارش شده است كه يا 2/45 درصد كل فراواني ها بيشترين استفاده را داشته و ساير سبكها بصورت 8/23 درصد سبك مدارا , 7/16 درصد سبك مصالحه و 1/7 درصد سبك احتراز را بكار برده اند كه نشانگر تاييد فرض اول تعارض است . فرضيه دوم تعارض است . فرضيه دوم تعارض در سطح اطمينان 95% شده است . فرضيه سوم تحقيق هم رد شده است .

- تحقيق ديگري تحت عنوان (( بررسي تاثير سابقه مديريت . سطح تحصيلات و جنسيت مديران بر روشهاي حل تعارض در مدارس ابتدايي شهر شيراز)) توسط بزرگي ( 1377 ) انجام گرفته است . نمونه آماري پژوهش را 200 نفر از مديران مرد و زن دوره ابتدايي نواحي چهارگانه شيراز تشكيل داده و نتايج اين پژوهش عبارتند از::

1- بين مديران بر اساس جنسيت آنها در خصوص استفاده از كاربرد روشهاي حل تعارض بجز در مورد روش تشريك مساعي تفاوت معني داري وجود د ندارد .

2-بين مديران بر اساس مدرك تحصيلي درخصوص استفاده از روشهاي تسلط , مدارا , احتراز و تشريك مساعي تفاوت معني دار وجود دارد .

- پژوهش ديگري توسط كاظمي ( 1378 ) تحت عنوان (( جوسازي و رابطه آن با كاربرد سبكهاي مديريت تعارض توسط مديران ارشد سازمان مركزي دانشگاه آزاد اسلامي )) انجام شده است كه نتايج اين پژوهش به شرح ذيل است :

1-8/37 درصد از مديران و كاركنان واحدهاي زير نظر معاونتهاي داراي جو بسته اظهار نموده اند كه مديران آنها ( معاونين ) از سبك تسلط براي كنترل تعارض استفاده مي كنند .

2- معاونتهاي با جو باز بيشتر از معاونتهاي با جو بسته از سبكهاي آمرانه تحكم آميز استفاده مي كنند .

- پژوهشي توسط قرباني ( 1378 ) تحت عنوان (( بررسي نقش راهبردهاي مديريت تعارض در اثر بخش آموزشگاههاي ابتدايي , راهنمايي و متوسطه و ارائه الگوي )) مناسب صورت گرفته است . جامعه آماري اين تحقيق را 750 آموزشگاه ابتدايي، راهنمايي و متوسطه در شهرستان مشهد در سال تحصيلي 78-1377 تشكيل مي دادند. نتايج اين تحقيق نشان مي دهد كه:

الف ) بين استراتژيهاي مديريت تعارض و اثر بخشي هم در سطح مقاطع و هم در سطح نواحي رابطه معني داري وجود دارد

ب ) در مدارس ابتدائي , راهنمايي و متوسطه استراتژي راه حل گرا اثر بخشي بيشتري نسبت به دو استراتژي كنترل و عدم مقابله دارد .

ج ) بين ميزان تعارض و اثر بخشي مدارس رابطه منفي مشاهده شده است يعني با افزايش تعارض اثر بخشي مدرسه كاهش مييابد .

- تحقيقي تحت عنوان «بررسي رابطه بين ساختار سازماني و تعارض در مؤسسات دولتي شهرستان آستارا» انجام شد. جامعه آماري اين تحقيق را 52 مؤسسه دولتي شهرستان با 779 نفر كارمند با مدرك تحصيلي حداقل ديپلم تشكيل مي دادند. نتايج پژوهش نشان مي دهد كه:

1- بين ساختار سازمان و ميزان تعارض شغلي بين كاركنان رابطه مثبت معني دار وجود دارد

2- بين هر يك از ابعاد ساختار سازماني با ميزان تعارض شغلي كاركنان رابطه وجود دارد

- تحقيقي با عنوان (( بررسي عوامل موثر بر سبكهاي مديران درمواجهه با تضادهاي سازماني )) توسط عليخاني ( 1379 ) انجام شده است : آزمودني هاي پژوهش حاضر 300 نفر مديران مناطق نفت خيز جنوب ، منطقه اهواز – در سه سطح مديريت عالي , مياني و عملياتي ( سرپرستي ) است يافته هاي تحقيق : يافته هاي تحقيق حاكي از آن است كه 71 نفر از مديران ( 74/57 درصد ) داراي تمايل كم به رفتارهاي سياسي و 58 نفر ديگر ( 44 درصد ) داراي تمايل متوسط به رفتارهاي سياسي هسـتند . سبـك غالبي كه مديران در مواجهه با تضادها از آن بهره برده اند سبك راه حل گرايي است .

- پژوهشي با عنوان (( بررسي مقايسه اي انواع سبكهاي مديريت تعارض )) در دبيرستانهاي شهرهاي مركزي استان مازندران )) توسط حسن زاده و شعيبي (1380 ) انجام گرديد كه جامعه و نمونه آماري اين پژوهش را 150 نفر از مديران ( 80 مدير مرد و 70 مدير زن ) از دبيرستانهاي شهرهاي مركزي استان مازندران تشكيل مي دادند. نتايج پژوهش نشان داد كه:

ميزان انواع سبكهاي تعارض در بين مديران مرد و زن متفاوت نيست . اما , ميانگين تعارض د ر زنان كمتر از مردان بود . اين يافته مطابق با يافته هاي موجود در كشورهاي ديگر است . نتايج نشان داد كه سبك تعارض ارجح در جامعه آماري فوق تعارض توافقي ميباشد

ب) تحقيقات انجام شده در خارج از كشور

- بليك و موتون [[217]](#footnote-217)1 (1964 ) طي تحقيقات خود پيرامون سبك هاي مديريت بر روي 710 مدير صفي و ستادي ، رابطه ميان شاخص پيشرفت و ارتقاء مديران ، تحصيلات مديران و شيوه برخورد با تعارض را نيز مورد بررسي قرار دادند . نتايج تحقيق حاكي از آن است كه هر قدر شاخص پيشرفت و قابليت ارتقاء مديران بالاتر بوده است ، شيوه هاي مبتني بر تشريك مساعي ، بيشتر و شيوه هاي مربوط به مصالحه كمتر ، شيوه ها مربوط به تسلط بيشتر و شيوه هاي مبتني بر مدارا كمتر برگزيده شده اند . اين روند در مورد مديراني كه از تحصيلات دانشگاهي برخورداند تغيير نمي كند و درمورد مديراني كه فاقد تحصيلات دانشگاهي هستند با افزايش شاخص پيشرفت و قابليت ارتقاء تمايل به حل تعارض مبتني بر تشريك مساعي ، بيشتر نگشته و تمايل به مصالحه نيز كاهش مي يابد.

- استرامبرگ [[218]](#footnote-218)1 ( 1986 ) در محقق پيرامون تعارض نقش درصدد پاسخ به اين سوال بودند كه مديران چگونه چنين تعارضاتي را حل مي كنند . افراد مورد مطالعه روساي مدارس بودند . اسـترابرگ و همـكارانش فرض مي كردند كه چهار روش در حل تعارض نقش وجود دارد :

1- برآوردن انتظارات فرد الف

2- برآوردن انتظارات فرد ب

3- تلاش براي برآوردن قسمتي از انتظارات هر دو طرف با رفتار مصالحه جويانه

4- عدم بر آوردن تقاضاي هر دو طرف الف و ب ( كناره گيري )

استرامبرگ و همكارانش معتقد بودند كه آنها مي توانند پيش بيني كنند كه يك فرد كدام يك از اين روشها را براي حل تعارض نقش انتخاب مي كند .

- در سال ( 1988 ) اسكولينگ [[219]](#footnote-219)2 تحقيقي تحت عنوان بررسي رابطه بين جو سازماني با سطوح تعارض انجام داد . هدف از اين مطالعه بررسي رابطه سطوح تعارض و جو سازماني مدارس مي باشد ، جامعه آماري اين تحقيق 510 معلم از 24 دبيرستان سراسر پنسيلوانيا بود ، يافته هاي نتايج بيانگر اين است كه هر چه جو مدرسه بازتر باشد ميزان تعارض كمتر است . در مدارسي كه مديران آنها رفتارهاي آمرانه و توام با خشونت و بي توجهي يا حمايت كم از معلمان دارند ميزان تعارض بيشتر است ، همچنين نتايج اين تحقيق نشان ميدهد مديراني كه نسبت به حل احتياجات شخصي و ضروري معلمان موفقيت بيشتري دارند و با‌آنان همكاري مي كنند و در مدرسه آنها روح اخـلاقي حاكم است معلمـانـشان از ميـزان تعارض كمتري برخـوردارند ( اسكولينگ ،1988 )

- لوتائز [[220]](#footnote-220)3 (1989 ) اشاره به تحقيقي مي كند كه از طريق آن شيوه هاي حل تعارض در بين مردان و زنان مورد بررسي قرار گرفته است ، نتيجه تحقيق حاكي از آن است كه اگر چه مردان و زنان در كمك كردن به گروهها براي حل تعارض مهارت تقريبا‌ً برابري دارند ، لكن زنان بيشتر از مردان تمايل به تلاش در بوجود آوردن تغييراتي در رفتارهاي آينده دارند . حال آنكه مردان بيشتر متمايل به تلاش و تقلاء در جهت نيل به نتايج فوري و‌آني هستند .

- ولگما و برگمن [[221]](#footnote-221)1 (1989) به منظور شناسايي واكنش هاي افراد سازماني به هنگام بروز تعارض از 263 نفر خواستند كه توجه خود را بر يك موقعيت تعارض كه در محل كار برايشان رخ داده است متمركز نموده و به پرسشنامه اي كه حاوي 21 واكنش رفتاري – احساسي در مقابل تعارض بود پاسخ دهند . تحليل ميانگين ها و همبستگي ها حاكي از آن بود كه يك سري از واكنش هاي « احساسي – عاطفي» كاملا‌ً غالب و برجسته بودند . يك دسته از واكنش هاي مبتني بر «مواجهه» و واكنش هاي مبتني بر كناره گيري از موقعيت نيز قابل مشاهده بودند . انواع ديگري از واكنش هاي نظير « اجتناب كوتاه مدت » قدرت و سياست بازي كمتر نمايان بودند .

- كوزان [[222]](#footnote-222)2 ( 1989 ‌) در تحقيقي كه تحت عنوان «تاثيرات فرهنگ بر شيوه اداره تعارضهاي درون پرسنلي» انجام گرفته است به بررسي مقايسه اي سبكهاي مديريت تعارض در فرهنگهاي مختلف مي پردازد . وي در ارتباط به مقايسه سبكهاي مديريت تعارض مديران اردني ، ترك و آمريكايي مي پردازد در حقيقت در اين پژوهش شيوه رفتار مديران در دو كشور خاورميانه اي با يافته هاي رحيم كه در سالهاي 1986-1983 درباره مديران آمريكايي انجام گرفته ، مقايسه مي شود و پنج شيوه مديريت تعارض كه در اين ارتباط مورد مطالعه قرار گرفته اند عبارتند از : 1- روش اجباري 2- روش تطبيقي 3- روش مصالحه اي 4- روش اجتنابي 5- روش همكاري

محقق با مقايسه نتايج بدست آمده با نتايجي كه رحيم بدست آورده است به اين نتيجه دست مي يابد كه در هر سه كشور روش همكاري در بالاترين سطح استفاده مي شودهر چند كه در امريكا پس از روش فوق ، شيوه مصالحه اي و تطبيقي در مرتبه دوم و سوم و روش اجباري پس از اين دو روش قرار دارد . بطور خلاصه نتايج بدست آمده از اين تحقيق را ميتوان در جدول 3 خلاصه نمود .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| آمريكا | اردن | تركيه | مشخصه سازماني |
| همكاري ، مصالحه اي و تطبيقي | همكاري و سپس مصالحه اي | همكاري و سپس اجبار | روش برخورد (ديد كلي ) |
| مصالحه اي | مصالحه اي و اجتنابي | اجتنابي | با هم رديفان |
| تطبيقي | تفاوتي با ساير قسمتها ندارد | تطبيقي | با سرپرستان |
| همكاري | بعضي مواقع تطبيقي | اجباري | با زيردستان |

جدول 3 كوزان (1989 ترجمه حضوري (1371 )

نتايج بدست آمده از اين تحقيق بيانگر آن مي باشد كه اولا ً‌مديران در موقعيتهاي گوناگون از سبكهاي متفاوتي براي رويارويي با تعارض بهره مي جويند چنانكه ديده شده مديران در برخورد با سه گروه هم رديفان ، سرپرستان و زيردستان از سبكهاي گوناگوني بهره مي برند .

ثانيا ً‌تحقيق فوق بيانگر تاثير فرهنگ بر انتخاب سبك مديريت تعارض مي باشد

همانگونه كه ديده شد مديران در فرهنگهاي مختلف از سبكهاي متفاوتي جهت برخورد با تعارض و حل آن سود مي برند

- دانيل كناري و اسپيتزبرگ [[223]](#footnote-223)1 ( 1990 ) طي يك مطالعه بر روي 138 دانشجو از آنها خواستند تا نظرات خود را در مورد شايستگي هاي فردي رفتاري خود و شيوه هايي كه به هنگام بروز تعارض بكار مي برند را گزارش كنند . نتايج بدست آمده حاكي از آن بود كه شيوه هايي كه مبتني بر ايجاد وحدت ( تشريك مساعي ) بودند رابطه مثبتـي با شايستـگي هاي فردي داشـتند . لكن شيـوه ها مبتني بر احـتراز و جدايي انداختن رابطه منفي با شايستگي هاي فردي داشتند .

- فريس جوي [[224]](#footnote-224)2 (1992) در تحقيقي انواع استراتژي هاي به كار گرفته شده جهت اداره تعارض را در سه نوع سازمان (مدارس، مراكز عالي بهداشت و مراكز آموزش پرستاري) بررسي كرد. در اين مطالعه ضمن بررسي روش هايي كه مديران جهت اداره تعارض به كار مي برند، مديريت تعارض در سازمان هاي آموزشي ولي در موقعيت هاي غيرآموزشي بررسي شده است. افراد نمونه تحقيق، را 15 مدير مدرسه از كانادا، 18 مدير مدرسه از نيوزلند، 8 سرپرست از مراكز عالي بهداشت در غرب كانادا و 6 مدير از مراكز پرستاري از ايالتي در غرب كانادا تشكيل مي دادند. يافته هاي تحقيق نشان مي دهد كه دو گروه مديران مدرسه و سرپرستان مراكز عالي بهداشت معتقدند كه تعارض را مي توان با برقراري ارتباطات صحيح و اطلاعات صريح اداره كرد و مديران مراكز آموزش پرستاري با ايجاد جو سالم سازماني سهمي در اداره تعارض داشتند. همه گروه ها وحدت نظر داشتند كه تعارض را بايد با توجه به موقعيت، شرايط و ساختار خاص آن اداره نمود.

- تحقيق ديگري تحت عنوان «اداره تعارض به عنوان يك وظيفه غير قابل اجتناب براي مدير مدرسه» توسط بانوسيو [[225]](#footnote-225)3 (1992) انجام شده است. او در اين تحقيق انواع تعارض را شامل تعارض ميان سازمان و فرد تعارض ميان گروه و گروه، تعارض ميان سازمان و سازمان، تعارض در بين روش ها و تعارض در ساختار برمي شمارد و روش هاي اداره تعارض را شامل تسلط، اجتناب، مصالحه و تشريك مساعي معرفي مي كند. نتايج اين تحقيق نشان داد كه منبع همه تعارضات سه عامل اصلي رفتار كاركنان، ساختار و ارتباطات مي باشد كه در شرايط عادي رفتار كاركنان نيمي از عامل هر نوع تعارض است و عوامل ساختار و ارتباطات نيمي ديگر از آن است. همچنين يافته هاي تحقيق نشان مي دهد كه مديران دو روش تشريك مساعي و سازش را بيشتر به عنوان روش اداره تعارض انتخاب مي كند.

- تحقيق ديگري نيز در ارتباط با سبكهاي مديريت تعارض توسط ارنست [[226]](#footnote-226)1(1993 ) انجام شد . محقق در اين پژوهش به دنبال كشف و تشريح ارتباط دروني سبكهاي مديريت تعارض و سبكهاي مورد علاقه افراد بود . در اين تحقيق مجموعا ً‌ 78 مدير شركت داشتند . تعدادي از يافته هاي اين تحقيق عبارت بودند از :

1- مديران ارشد مديران ناحيه ترجيح ميدادند كه در موقعيتهاي تعارض از سبكهاي مديريت تعارض مبتني بر وحدت و يگانگي استفاده نمايند .

2- رهبران عموما‌ً تمايل كمتري به استفاده از سبكهاي وحدت و يگانگي و كمك به افراد براي تحكيم موقعيت خويش دارند .

3- براي جلوگيري از امتداد و گسترش تعارض اكثر مديران تمايل به استفاده از سبك اجتناب دارند . محقق در اين تحقيق پيشنهاد مي كند كه مديران براي استفاده از سبكهاي مختلف مديريت تعارض مي بايست ابتدا نقاط قوت و ضعف هر يك از سبك ها را شناسايي كرده و سپـس هر يك را در موقـعيت خـاص خـودش بـكار برند ( ارنست ،1993 )

- ارنست گري [[227]](#footnote-227)2 (1993) پژوهشي تحت عنوان «شيوه هاي مديريت تعارض از ديدگاه مديران ستادي و مديران گروه هاي دانشگاه اوهايو» انجام داد. در اين مطالعه 12 مدير پرستاري و 68 مدير گروه شركت داشتند و متغيرهاي فردي از قبيل سن، جنس، سطح تحصيلات در نظر گرفته شده است.

برخي از يافته هاي اين تحقيق عبارتند از:

1- مديران ستادي و مديران گروه ها استفاده از تمامي شيوه ها را در موقعيت هاي تعارض ترجيح داده اند.

2- مديراني كه مستقيماً با افراد سازمان سر و كار داشته اند در رويارويي با تعارضات از شيوه تسلط براي اداره آن استفاده كردند.

به مديراني كه با افراد سازمان به طور مستقيم تماس نداشتند، روش اجتناب را در اداره تعارض ترجيح داده اند.

- باتلر [[228]](#footnote-228)1 تحقيقي را در ارتباط با تاثير سبكهاي مديريت تعارض بر روي اهداف يك مذاكره انجام داد . در اين مذاكره 444 دانشجوي دكتري و پائين تر حضور داشتند . بر اساس نتايج بدست آمده از اين تحقيق هنگامي كه مذاكره كنندگان از سبك وحدت يا يگانگي استفاده مي كردند نسبت به مو قعي كه از سبك رقابت ( تسلط ) استفاده ميكردند اثر بخش تر بودند . همچنين بر اساس نتايج بدست آمده از اين تحقيق آنها هنگامي كه از سبكهاي اجتناب و التزام استفاده مي كردند خيلي اثر بخش نبودند . درا ين تحقيق سعي شده بود كه اختلافي در اهـداف هنگـام استفاده از اين چـهار سبـك نباشـد . نتايج حاصـل از اين تحـقيق نـشان داد كه سـبك يگـانـگي ( تشريك مساعي ) خيلي كارا بوده اما سه سبك ديگر داراي كارايي زيادي نبودند ( باتلر ، 1994 )

- وايدر و هاتفيلد [[229]](#footnote-229)2 نيز در تحقيقي كه در سال 1996 با عنوان « استراتژيهاي مديريت تعارض روسا و اهداف زير دستان » انجام دادند به بررسي استراتژيهاي مختلفي كه مديران در برخورد با تعارض دنبال ميكنند پرداخته و ارتباط اين استراتژيها را با اهداف زير دستان مورد مطالعه قرا ر مي دهند

براي انجام پژوهش فوق ، محققان مورد نظر سه سبك از مديريت تعارض را مد نظر قرار دادند اين سه سبك عبارت بودند ازسبكهاي همكاري ، گذشت و اجبار در مديريت تعارض . همچنين اين محققان اهداف زيردستان را در چهار قسمت طبقه بندي نمودند اين اهداف عبارت بودند از اهداف سيستمي ، اهداف مربوط به كار (شغل)، اهداف عملكرد و اهداف شخصي

پس از تجزيه و تحليل يافته ها محققان اين پژوهش به اين نتيجه دست يافتند كه بين دستيابي افراد به اهدافشان و سبك همكاري ارتباط مثبت و معني داري وجود دارد در حالي كه بين سبك اجبار در مديريت تعارض و كسب اهداف زير دستان ارتباط ، ارتباطي منفي مي نمود ( وايدر و هاتفيلد ، 1996 )

- پژوهشي كه توسط ويليامز [[230]](#footnote-230)3 (1996) انجام شده است اين ديدگاه را تأييد نموده است كه وجود پديده تعارض بين اعضاء گروه موجب افزايش خلاقيت ابتكار عمل و افزايش توليد مي گردد و تصميم گيري در گروه هايي كه اختلاف نظر دارند 73 درصد بهتر از گروه هايي است كه اختلاف نظر نداشته اند.

- جهن و منيكس ( 2001 ) در تحقيقي با عنوان «مطالعه طولاني مدت تعارض درون گروهي و عملكرد گروهي» كه در دانشگاه پنسلوانبيابه انجام رساندند دريافتند كه عملكرد بالاي گروهي با الگوي خاص تعارض همراه مي باشد . تيمهاي كاري كه به نحو مطلوب كار مي كردند از تعارض پائين اما با سطوح در حال افزايش فرايند تعارض مواجه بودند . سطوح پائين تعارض روابط با افزايش درزمان نزديكي تكميل پروژه و سطوح متوسط تعارض وظيفه در اواسط تعامل گروهي اعضاي تيم ها با اين نوع تعارض از سيستم نهادينه شده ارزش مشابهي نظير سطوح بالاي اعتماد احترام و بحث آزاد در مورد تعارض برخوردار بودند

# **هوش عاطفي**

# **الف ) تحقيقات انجام شده در داخل كشور**

- پژوهشي توسط زارع ( 1380 ) تحت عنوان (( مطالعه سهم هوش عاطفي در موفقيت تحصيلي )) صورت گرفته است . در اين پژوهش به منظور بررسي توان پيش بيني كنندگي هوش عاطفي در موفقيت تحصيلي از پرسشنامه هوش عاطفي بار – آن استفاده شده كه نتايج آن چنين است :

- بين هوش عاطفي و موفقيت تحصيلي , همبستگي معني داري وجود دارد

- بين هوش عاطفي و هوش شناختي , همبستگي معني داري وجود دارد

- بين دختران و پسران , در نمره كل هوش عاطفي بار – آن تفاوت معني دار مشاهده نشد

- در خرده مقايس هاي همدلي و روابط بين فردي , دختران امتياز بيشتري كسب كردند

- پسران در خرده مقياسهاي تحمل فشار و نسبت به دختران امتياز بيشتري بدست آوردند .

- پژوهشي توسط منصوري ( 1381 ) تحت عنوان ))هنجار يابي آزمون هوش عاطفي سيبرياشرينك براي دانشجويان كارشناسي ارشد گروه علوم انساني و رياضي دانشگاههاي دولتي تهران» انجام شده است كه نتايج آن چنين است :

- رابطه هوش عاطفي با پيشرفت تحصيلي مثبت و معني دار است

- با افزايش سن افراد , ميزان هوش عاطفي آنان نيز افزايش مي يابد

- بين ميانگين هوش عاطفي دانشجويان دختر و پسر در نمره كل آزمون , مولفه خود آگاهي , خود كنترل و هوشياري اجتماعي تفاوت معني داري وجود دارد .

- در مولفه هاي خود انگيزي و مهارت هاي اجتماعي , تفاوت معني داري بين ميانگين نمره دانشجويان دختر و پسر مشاهده نشده است

- بين نمره هوش عاطفي دانشجويان دختر علوم انساني و رياضي تفاوت معني داري مشاهده نشده است

- پژوهش توسط مريم اشكان ( 1382 ) با عنوان ((بررسي رابطه بين بهره عاطفي مديران و سبك مديريت تعارض آنان)) انجام شده است كليه مديراني كه در سال تحصيلي ( 80-1379 ) در مقاطع راهنمايي , متوسطه و پيش دانشگاهي در استان خراسان مشغول به كار بوده اند جامعه آماري اين پژوهش را تشكيل داده اند , نتايج حاصل نشان دادند كه بين بهره عاطفي و سبك همكاري و نيز سبك اجتناب همبستگي مثبت , بين بهره عاطفي و سبك ايثار و نيز سبك رقابتي همبتسگي منفي وجود دارد .

نتايج بدست آمده با اطمينان 99 درصد معنادار بودند اما بين بهره عاطفي و سبك مصالحه همبستگي معناداري مشاهده نشد . از طرف ديگر بين بهره عاطفي مديران درمقاطع راهنمايي و دبيرستان تفاوت معني داري ديده نشده و بين سبك مديريت تعارض مديران در مقطع راهنمايي و دبيرستان فقط دو سبك مصالحه تفاوت معني دار مشاهده شد و تفاوت موجود در ساير سبكها معني دار نبود .

**ب ) تحقيقات انجام شده در خارج از كشور**

- در تحقيقي كه توسط روزنهال [[231]](#footnote-231)1 و همكارانش در ( 1977 ) در هاروارد دو دهه پيش انجام گرفت نشان داده شد كه افرادي كه در تشخيص هيجان هاي ديگران بهترين بودند , هم در كار و هم در زندگي اجتماعي شان موفق تر بودند (كري [[232]](#footnote-232)2، 20000 )

- بويا ترسن [[233]](#footnote-233)3 (1982) در تحقيقي كه بر روي 112 حسابدار بعمل آورد , آنهايي كه در سطح ورودي بالاترين حس خود كارآمدي را كه نوعي اطمينان به خود را نشان مي دهد داشتند 6 ماه بعد بوسيله مديرانشان به عنوان عاملان برتر درجه بندي شدند ( به نقل از گلمن، 1997 ) .

- در تحقيقي كه مارتين سيلكمن [[234]](#footnote-234)4 ( به نقل از كري وگلمن ) از 500 عضو كلاس دانشجوي سال اول دردانشگاه پنسلواينا آزمون كرد و يافت كه نمراتشان در تست خوش بيني پيش بيني كننده بهتري براي نمرات واقعي در طي سال اول بود تا نمرات SAT [[235]](#footnote-235)5 يا نمره هاي دبيرستان ( 1995 ) .

- در يك تحقيق روي 108 مدير ( بار – آن , 1990 ) معلوم شده است كه دليل اصلي تعارض و كشمكش در محيط كار , استفاده نابجا و يا ناتواني در ترسيم درست عملكرد كاركنان بوده است

- كارن آرنولد [[236]](#footnote-236)1 ( 1991 ) تحقيقي بر روي 81 دانش آموز ممتاز كه درسال 1981 فارغ التحصيل از دبيرستان شده بودند انجام داد . همه اين دانش آموزان در دبيرستانهاي خود داراي بالاترين رتبه بوده اند و هنگامي كه به كالج وارد ميشوند نيز جزو دانش اموزان ممتاز بوده اند . ولي در اواخر بيست سالگي به رده متوسط سقوط كرده اند و ده سال بعد از فارغ التحصيل شدن از دبيرستان , فقط يك چهارم از آنها از لحاظ شغلي در سطح ممتازي قرار داشته و بقيه به شدت نزول كرده بودند . آرنولد معتقد است كه هوش و استعداد تحصيلي هيچگونه آمادگي و مهارتي را براي جدال با ناملايمات زندگي – يا استفاده از فرصتهاي مطلوب – بدست نمي دهد بلكه بهره مندي از مهارتهاي عاطفي و احساسي است كه براي فرد سرنوشت ساز است .

- تحقيقي نشان داده است كه حدود 25 درصد از بچه هايي كه در دوران ابتدايي نامحبوب بودند قبل از اتمام دوران دبيرستان ترك تحصيل كرده اند در صورتي كه اين آمار در بچه هاي ديگر 8 درصد بود . ميزان ترك تحصيل در بين بچه هايي كه از طرف همسن و سالهاي خود طرد مي شوند دو تا هشت برابر بيشتر از بچه هاي ديگر است .

يافته ها نشان مي دهد كه دو نوع گرايش عاطفي باعث طرد شدن اين بچه ها از اجتماع مي شوند : يكي تمايل به از كوره در رفتن و خشمگين شدن و كشف خصومت در ديگران – حتي در جايي كه هيچ گونه نشانه اي از آن وجود ندارد – ديگري , بزدلي , نگراني و كمرويي اجتماعي آنها است . اما علاوه بر اين عوامل مزاجي , اين بچه ها كلا ً (( پرت )) هستند و ناشيگري و زمختي آنها همه را ناراحت مي كند –انگار خود آنها ميل دارند كه كنار گذاشته شوند . اينگونه بچه ها در زمينه شناخت يا ارسال پيام هاي عاطفي ضعف دارند . وقتي از تعدادي دانش آموز كه دوستان چنداني نداشتند خواسته شد برخي عواطف مثل تنفر يا خشم , را در چهره هايي كه براي آنها نمايش داده شد تشخيص دهند آنها خيلي ضعيف تر از ديگر بچه ها عمل كردند ( گلمن , 1995 ) .

-گلمن تحقيقي بر روي 95 نفر از افرادي كه در سال 1940 دانشجوي دانشگاه هاروارد بودند و اكنون به ميانسالي رسيده بودند انجام داد . نتايج نشان داد كه تيز هوش ترين افراد آن سالها , در مقايسه با دانشجويان متوسط موفق نبودند و بويژه از لحاظ ‌درآمد, پر كاري و بارآوري در وضعيت پائين تري قرار داشتند . آنها همچنين از لحاظ رضايت خاطر در زندگي بهترين افراد نبودند ودر رابطه با دوستان , خانواده و روابط عاطفي و زناشويي شادترين افراد محسوب نمي شدند ( گلمن , 1995 ) .

- تحقيق مشابه ديگري بر روي 450 مرد كه در سنين ميانسالي بودند انجام شد . اكثر آنها از خانواده مهاجرين بوده و دو سوم آنها از خانواده هاي مرفه بودند . يك سوم آنها داراي بهره هوشي زير 90 بودند . اما مشاهده شد كه رابطه چنداني ميان ضريب هوشي آنها و توانمندي شان در صحنه كار و زندگي وجود ندارد . بعنوان مثال 7 درصد از آنها كه بهره هوشي زير 80 داشتند براي مدت ده سال يا بيشتر بي كار بودند , اما از آن طرف 7 درصد از كساني كه بهره هوشي 100 داشتند نيز به همين وضع دچار بودند . در اينجا براي توجيه علل ناكامل يا موفقيت افراد در دوره هاي بعدي زندگي از مقايسه مهارتهايي همچون كنترل احساسات و عواطف استفاده ميكنند ( گلمن , 1995 )

- در آزموني كه بر روي 1011 بچه انجام گرفت آن دسته از بچه هايي كه در زمينه درك احساسات غير كلامي استعداد داشتند و از بهره عاطفي بالايي برخوردار بودند محبوب ترين بچه هاي مدرسه بودند و از لحاظ عاطفي بسيار پايدار بودند . آنها همچنين از لحاظ درسي نيز بهتر از ديگران بودند . اگر چه بهره هوشي آنها پائين تر از دانش آموزاني بود كه در زمينه فهم پيامهاي غير كلامي مهارت كمتري داشتند ( گلمن , 1995 ) .

نتايج پژوهشها نشان مي دهند كه اولا ً هيچ تفاوت معني داري بين مردان و زنان در برخورداري از ميزان بهره عاطفي وجود ندارد و ثانيا ً افراد موفق كساني هستند كه از بهره عاطفي بالايي برخوردارند نه از هوش شناختي بالا . چرا كه مي توانند در برخورد با موقعيتها بهترين راهبرد را برگزينند و نيز مهارت در برقراري و حفظ روابط با افراد به آنان كمك ميكند تا بتوانند موانع و مشكلات را بهتر حل كنند

- از طرف ديگر همان گونه كه در تحقيقات نشان داده شده است , تشريك مساعي موثرترين روش در حل تعارض است ( بليك و موتون , 1946 , دانيل كناري و اسپيتزبرگ , 1990 , وايدر و هاتفليد , 1996 , باتلر 1994 ) كه لازمه آن مشاركت , همفكري و همكاري است و تنها در محيطي كه راستي , صداقت , و برابري وجود دارد به بهترين وجه موثر واقع ميشود . بنابراين ميتوان نتيجه گرفت كه تنها افرادي مي توانند چنين محيطهايي را خلق كنندكه داراي بهره عاطفي بالا باشند و تنها اين افراد قادر هستند تا موقعيت را در جهت ايجاد يك جو تفاهم و موقعيت بدون (( برد و باخت )) تغيير دهند.

- تحقيقي بر روي توانائيهاي 200 شركت در سراسر جهان نشان داده است كه يك سوم تفاوتهاي عملكردي مربوط به مهارتهاي فني و شناختي و دو سوم آن ناشي از تواناييهاي عاطفي مي باشد( گلمن , 1998 ) . در عين حال آموزش و تربيت مديران در بعد هوش عاطفي , صدمات و زيانهاي تفاوتهاي احتمالي را به نصف كاهش مي دهد ( پرسوريك [[237]](#footnote-237)1 , بيهام [[238]](#footnote-238)2 , 1996 ) .

- در دهه هاي گذشته به كارگران گفته مي شد كه احساسات و هيجانات خود را در خانه گذاشته و بعد به سر كار بيايند , ولي اينك بافته هاي تحقيقات نشان داده اند چنانچه هيجانات خوب شناخته شده و سپس كنترل و مديريت شوند. ميتوانند موجب اعتماد , تعهد و صميميت , افزايش بهره وري و انجام امور به شيوه مناسب و در نتيجه باعث رضايت هم كارفرما و هم كارگر خواهد شد ( كوپر 1997 )

- جرنيس و گلمن [[239]](#footnote-239)3 در تحقيقي به اين نتيجه رسيدند كه توان افراد در فهم و شناسائي سر نخهاي بدني و چهره اي در برقراري روابط بين فردي نقش اساسي بازي مي كند ( 1999 )

به عقيده ماير ( 2001 ) توانايي در خواندن علائم چهره از عناصر كليدي هوش عاطفي است . مهارتهاي هوش عاطفي ميتواند موجب كاهش تعارضات و تسهيل عملكرد و رضايت در محيط شود (جرميس و گلمن, 2001 )

چرنيس و گلمن ( 2001 ) ميگويند كه تجارت آمريكا سالانه چيزي در حدود 5 تا 16 ميليون دلار از ناحيه عدم آموزش مناسب هوش عاطفي زيان مي بيند .

- از نظر هوشياري عاطفي خوشبيني گرايشي است كه فرد را به هنگام رو دررو شدن با سختيهاي زندگي از غلتيدن درنوميدي . ياس يا افسردگي بر حذر مي دارد . يكي از شواهد گوياي قدرت خوشبيني در ايجاد برانگيختگي در فرد تحقيقي است كه سليكمن [[240]](#footnote-240)4 ( به نقل از گلمن , 1995 ترجمه بلوج , 1379 ) بر روي تعدادي از فروشندگان بيمه انجام داده است . در اين تحقيق سليگمن دريافت . كه فروشنده تازه كاري كه فطرتاً خوشبين بودند در طي سال اول استخدام خود 37 درصد بيشتر از كساني كه بدبين بودند فروش داشتند و تعداد افراد بدبيني كه در همان سال نخست كار راه رها كرده بودند دو برابر افراد خوشبين بود.

- نتايج تستهايي كه بر روي هفت هزار نفر از مردم امريكا و هيجده كشور ديگر انجام گرفت نشان داده است كه در ك و فهم احساسات ديگران از طريق نشانه هاي غير كلامي , فوايد سودمندي همچون سازگاري احساسي بهتر , محبوبيت بيشتر , خونگرمي بيشتر و حساسيت بيشتر به ارمغان مي آورد . بطور كلي , در اين نوع وحدت و همدلي , زنان بهتر از مردان هستند و كساني كه به كمك تست وضعيت بهتري يافته و نشان داده بودند كه قادرند مهارتهاي مربوط به همدل و وحدت با ديگران را در خود تقويت كنند با جنس مخالف روابط بهتري نيز پيدا كرده بودند . وحدت و همدلي به زندگي عاطفي ما كمك ميكند ( گلمن , 1995 ) .

- در آموزش نيروي پليس براي مديريت تعارض مطالعه اي از پليس ترافيك شهر نيويورك نشان داد , آنهايي كه هنگام مواجهه با اتومبيل رانان عصباني از پاسخي آرام استفاده ميكنند افزايش تمايل آنها به استفاده از خشونت بسيار كمتر و تدريجي تر است ( براندلو[[241]](#footnote-241)1 ،1996 به نقل از بار-آن ، 2000 ) .

اين تحقيقات تعدادي از سازمانها و نهادهاي نيروهاي پليس را متقاعد كرده است برنامه هايي اتخاذ كنند كه براي كمك به افسران و نيروي پليس در مديريت و اداره بهتر واكنشهايشان و واكنشهاي ديگران درشرايطي تعارض آميز از جمله برنامه هاي آموزشي در اين سازمانهابود . شايستگي ها و قابليتهاي عاطفي و اجتماعي يك افسر پليس بطور جدي و بطور اغراق به معني متقاوت بين مرگ در زندگي است .

- هوش عاطفي و رهبري اثر بخش عنوان تحقيقي بود كه در سال 2001 , توسط پالمر والزا [[242]](#footnote-242)2 با هدف بررسي رابطه بين هوش عاطفي و رهبري اثر بخش انجام گرديده است . براي اين منظور از 43 مديرو پرسشنامه چند عاملي رهبري استفاده گرديد . يافته هاي تحقيق نشان داد كه هوش عاطفي نقش مهمي در اينكه رهبران اثر بخش چگونه با زيردستان برخورد مي كنند تا آنها از احساس راحتي در كار برخوردار باشند دارا مي باشد .

- جردن و هارتل [[243]](#footnote-243)3 (2002 ) در تحقيقي با عنوان (( هوش عاطفي به عنوان عامل معتدل كننده براي عكس العملهاي عاطفي و رفتاري نسبت به ناامني شغلي )) به اين نتيجه رسيدند كه كاركنان با هوش عاطفي پائين در مقايسه با كاركناني كه از هوش عاطفي بالايي برخوردار بودند در رابطه با ناامني شغلي عكس العملهاي منفي را تجربه كرده و از راهبردهاي سازگاري منفي استفاده مي كرده اند .

- در سال 2000 تحقيقي با عنوان (( هوش عاطفي درميان رهبران غير رهبران در سازمان هاي دانشجويي )) بوسيله شيوسنرا [[244]](#footnote-244)4 در سازمانهاي دانشجويي در محيط دانشگاه انجام گرديده است . براي اين منظور 79 دانشجو ( نصف آنها رهبران دانشجويي و نصف ديگر اعضاي سازمان بودند ) انتخاب شدند و پرسشنامه هوش عاطفي بار- آن براي اندازه گيري ميزان EQ هوشبر عاطفي شركت كنندگان بر روي آنها به عمل آمد . تجزبه و تحـليل داده ها نشان داده است كه :

1- رهبران دانشجويي از ميزان بالاي هوشبهر عاطفي در مقايسه با اعضاي دانشجويي درسازمانهاي محيط دانشگاه برخوردار بوده اند .

2- همچنين تفاوت معني داري بين انواع سازمانها در نمره هوشبهر عاطفي مشاهده شده است .

3- تفاوت معني داري در ميزان هوشبهرعاطفي بين وضعيت رهبري و نوع سازمان مشاهده نشده است .

يافته هاي اين تحقيق مي تواند كاربردها براي گروههاي مختلف داشته باشد .

الف- كاركنان فعاليتهاي دانشجويي مي توانند از نتايج اين تحقيق براي طراحي فعاليتهاي كارآموزي براي بهبود اجزاي خاص هوش عاطفي استفاه نمايند .

ب- مي توان از داده ها براي شناخت و پيشرفت شايستگي رهبري در درون سازمانهاي دانشگاهي استفاده نمود .

ج- مديران و سازمان دهندگان فعاليتهاي خارج از مدرسه و فرصتهاي رهبري متيوانند از نتايج اين تحقيق براي ارائه بهتر بر نامه ها استفاده نمايند .

### ج ) ارتباطات

### الف ) تحقيقات انجام شده در داخل كشور

- در تحقيقي كه توسط مرتضوي نصيري (1370) تحت عنوان «بررسي ارتباطات رسمي سازماني در ادارات آموزش و پرورش نواحي شهرهاي اصفهان و مشهد» صورت گرفت نتايج زير به دست آمد:

- حجم ارتباطات در ادارات آموزش و پرورش به رغم مشابهت در ساختار سازماني تحت تأثير محيط اجتماعي تغيير نمي كند.

- استفاده از شكل هاي مختلف ارتباط و. برقراري ارتباط توسط افراد بر اثر تغيير اجتماعي متفاوت نيست.

- پذيرش و عمل به پيام ها در اين ادارات از تغيير اجتماعي متأثر است.

- رسانه ها و وسايل ارتباطي و ميزان استفاده از آنها تحت تأثير شرايط اجتماعي تغيير نمي كند.

- محب علي ( 1372 ) پژوهشي در مورد بررسي نظام ارتباطات در سازمانهاي صنعتي ايران انجام داده است كه نتايج حاصله از اين پژوهش را به شرح ذيل در رساله دكتراي خود ذكر مي كند . كانالهاي ارتباطي در واحدهاي با عمر طولاني رسمي تر از كانالهاي ارتباطي استفاده شده در واحدهاي جوان تر است مهم تر اينكه هنگامي كه كانالهاي مطلوب كاركنان سوال شده است در سازمانهاي با عمر طولاني هنوز مكتوب بودن را كافي ندانسته و كانالهاي مطلوبشان بيش از كانالهاي موجود به سمت كانالهاي رسمي گرايش دارد و اين در حالي است كه در سازمانهاي جوان همان كانالهاي فعلي مطلوب كاركنان مي باشد .

بايستي كانالهاي شفاهي براي پشتيباني كانالهاي مكتوب به كار گرفته شوند .

- بلورچي در پژوهشي نظرات و عملكرد مديران پرستاري را در مورد فرايند ارتباطات در بيمارستانهاي وابسته به دانشگاههاي علوم پزشكي در شهر تهران در سال 1372 مورد بررسي قرار داده است .

نتايج حاصله از اين پژوهش بيانگر آن است كه مديران پرستاري در مورد كاركرد ( نقش ) فرايند ارتباطات نظر موافق داشته و همچنين از كاركرد اين فرايند در جهت اعمال مديريت بر پرستاران به طور مداوم استفاده مي كردند

- در تحقيقي كه توسط سيدابوالفضل يوسفي (1374) تحت عنوان «بررسي موانع ارتباط موجود ميان دبيران و مديران از ديدگاه دبيران مدارس راهنمايي شهرستان قم صورت گرفت، تلاش شده است تا ميزان تأثير هر يك از موانع فني، سازماني و انساني ارتباطات مشخص گردد

يافته هاي پژوهش نشان داد كه تأثير موانع انساني در فرايند ارتباطات ميان دبيران و مديران مدارس راهنمايي بيشتر از ساير موانع است. يافته هاي ديگر اين پژوهش نشان مي دهد كه بين متغيرهاي جنسيت، وضعيت تأهل و اشتغال با ديدگاه افراد در مورد وجود موانع ارتباطي، رابطه اي وجود ندارد.

- در پژوهشي كه توسط علوي (1375) تحت عنوان «ارتباطات سازماني» و اثرات آن بر رضايت شغلي كاركنان «سازمان ملي زمين و مسكن» با هدف سالم سازي فضاي ارتباطي و ايجاد جو عادي از سوء ظن و عدم تفاهم انجام شد، نتايج زير به دست آمد:

يافته هاي پژوهشي نشان مي دهد كه رضايت شغلي به طور نسبي در جامعه مورد بررسي وجود داشته و مي توان از طريق مشاركت كاركنان در تصميم گيري آن را بهبود بخشيد. به علاوه ارتباطات اثربخش، با تعداد كانال هاي ارتباطي همبستگي معني داري را نشان مي دهد. با ايجاد كانال هاي ارتباطي جديد كه موجب تسهيل ارتباطات سازماني مي شود، رضايت شغلي نيز بهبود مي يابد.

- پژوهشي در سال 1376 تحت عنوان ((بررسي موانع موجود بر سر راه ارتباط موثر از ديدگاه مديران بيمارستان)) انجام شده و نتايج بدست آمده عبارت است از :

1-85 % مديران بر اطلاعاتي كه مي خواهند به كاركنان بدهند نظارت مستقيم دارند .

2- 70% ذكر كرده اند كه كاركنان آنان ادراك انتخابي دارند .

3- 80% مديران معتقدند كه به هنگام عصبانيت زياد و يا خوشحالي زياد پيامها خوب به هدف نمي رسند.

4-90 % مديران زمينه هاي فرهنگي متفاوت را در سازمان مانعي بر سر راه ارتباط موثر بين مدير و كاركنان ذكر كرده اند .

5- 97% مديران وجود سطوح عمودي را در بيمارستان ها مانعي بر سر راه ارتباط موثر مي دانستند ولي در مجموع كليه مديران بحران هاي اقتصادي را در اداره بيمارستان مهمترين مانع بر سر راه ارتباط خود با كاركنان تحت سرپرستي مي دانند .

- محمد رنجبران (1377) تحقيقي با عنوان «بررسي ميزان اثربخشي ارتباطات در ادرات كل استان همدان» انجام داده است.

يافته هاي پژوهش نشان داد كه اثربخشي ارتباطات سازماني در جامعه مورد بررسي ضعيف و پايين است.

- در تحقيقي كه توسط پورسليمان (1378) با عنوان «بررسي نظر دبيران درباره وضعيت ارتباطات اثربخش مديران مرد مدارس متوسطه شهر تهران» صورت گرفت، نتايج پژوهش نشان داد كه:

1- دبيران پاسخ دهنده در مورد ويژگي گوش دادن اثربخش، بالاترين امتياز را براي براي مديران متأهل بوده و در مقابل در مورد مؤلفه بازخورد، كمترين نمره را به مديران داده اند.بعد از گوش دادن كه بيشترين امتياز را دراد، به ترتيب استفاده از ارتباطات كلامي و غير كلامي و آگاهي مديران از موانع ارتباطي و تلاش در جهت رفع آنها در مراحل بعدي قرار دارد.

2- نتايج پژوهنده در قسمت بازخورد و مشاهدات پژوهشگر نشان داد كه مديران متأسفانه آنگونه كه شايسته است به مسأله بازخورد توجه نشان نمي دهند.

3- نتايج حاصل از پژوهش ظاهراً حاكي از آن است كه مديران از توانايي گوش دادن برخوردارند ولي با توجه به مشاهدات پژوهشگر آنها به شنيدن مي پردازند تا به گوش دادن.

4- مديران در فرايند ارتباط اثربخش و در مقوله بازخورد، با تفكر انتقادي كاملاً بيگانه اند (پورسليمان، 1378، چكيده)

- در تحقيقي كه توسط هاشمي طاري (1378) تحت عنوان «بررسي رابطه بين ارتباطات اثربخش و جو سازماني دبيرستان هاي دخترانه دولتي شهر تهران از ديدگاه دبيران» صورت گرفت، نتايج زير به دست آمد:

* بين ارتباطات اثربخش و جو سازماني رابطه وجود دارد.
* بين گشودگي و جو سازماني رابطه وجود دارد.
* بين حمايت گري و جو سازماني رابطه وجود دارد.
* بين مثبت گرايي و جو سازماني رابطه وجود دارد.
* نگرش دبيران درباره ارتباطات اثربخـش بر حسـب سابقه خـدمت آنـها تفاوت معـني داري را نشان نمي دهد.
* بين همدلي و جو سازماني رابطه وجود دارد.
* اثربخشي ارتباطات در مدارس با جو باز بيشتر از اثربخشي ارتباطات در مدارسي است كه جو بسته دارند.

- در پژوهشي كه توسط مهربان (1379) تحت عنوان «شناخت رابطه مهارت هاي ارتباطي مديران و تعهد سازماني دبيران مدارس متوسطه با تأكيد بر ديدگاه دبيران» صورت گرفت، جامعه آماري شامل كليه مديران و دبيران دبيرستان هاي پسرانه دولتي ناحيه 6 مشهد بود. در اين پژوهش نتايج زير (با استناد بر فرضيه ها) به دست آمد:

1- بين مهارت هاي ارتباطي مديران و تعهد سازماني دبيران رابطه معني داري وجود دارد.

2- بين مهارت هاي كلامي مديران و تعهد سازماني دبيران رابطه معني داري وجود دارد.

3- بين مهارت هاي شنود مؤثر مديران و تعهد سازماني دبيران رابطه معني داري وجود دارد.

4- بين مهارت هاي بازخورد مديران و تعهد سازماني دبيران رابطه معني داري وجود دارد.

5- بين مهارت هاي ارتباطي مديران بر حسب رشته تحصيلي آنان تفاوت معني داري وجود ندارد.

به عبارت ديگر فرضيه پنجم تأييد نشد. (مهربان، 1379، چكيده)

- كوثري عادل (1380) در پژوهشي با عنوان «مطالعه و بررسي فرايند و شيوه هاي اصلي ارتباطات و شبكه هاي ارتباطي و تأثير آن بر كارايي در سازمان تأمين اجتماعي» انجام داد. نتايج و يافته هاي پژوهش از اين فرار است:

بر اساس مباني نظري و مطالعات انجام شده و كاركردهاي متداول مديريت و استنباط آماري جامعه انجام شده، سطوح ارتباطات سازماني بر كارايي كاركنان تأثير متقابل داشته و شناخت و آگاهي مديران از اين تأثيرات در رابطه موجود نتايج مطلوبي را براي مديريت به دنبال خواهد داشت و هر چقدر بر سطوح ارتباطات چه به طور متمركز و يا به صورت غيرمتمركز كه نوعي ارتباط غير رسمي را شامل مي گردد و تأثير مستقيم بر كارايي كاركنان داشته و آنان را علاقمند مي نمايد و به عبارتي انگيزه را در آنان تقويت مي نمايد.

**ب – تحقيقات انجام شده در خارج از كشور**

- سارا جين لرسن [[245]](#footnote-245)1 (1971) تحقيقي با عنوان «اثربخشي برنامه هاي هدايت معلم در پيشرفت و بهبود مهارتهاي ارتباطي، مهارتهاي مديريتي و اجتماعي شدن» انجام داد. يافته هاي پژوهش نشان مي دهد كه مهارتهاي ذكر شده در برنامه هاي رسمي و غير رسمي هدايت معلمان تازه كار، تفاوت معني داري با يكديگر نشان مي دهد. در برنامه هاي رسمي پيشرفت بيشتري در عملكرد معلمان در مهارتهاي ارتباطي و اجتماعي شدن مشاهده مي شود. در صورتي كه در مهارتهاي مديريتي كاهش مي يابند. در برنامه هاي رسمي نگرش بهتري در معلمان تازه كار نسبت به مدرسه شان ايجاد مي شود.

- دانز و هزن [[246]](#footnote-246)2 (1977) تحقيقي با عنوان «عوامل مربوط به رضايت ارتباطي كاركنان » انجام دادند، يافته هاي پژوهش حاكي از آن است كه: ادراك يك كارمند از سيستم ارتباطي سازمان، متشكل از چند عامل مي باشد. در اين تحقيق، محقق، رضايت ارتباطي را شامل رضايت شخصي كه ناشي از ارتباط موفق فرد با فرد ديگر است؛ دانستند و آن را حاصل عواملي چون توضيح خط مشي ها، اطلاع قبلي از تغييرات، آزادي در ارائه پيشنهادات، قدرداني و ابراز تشكر در مقابل عملكرذ خوب، و كفايت اطلاعات مربوطه تلقي مي كنند. آنان دريافتند كه كاركنان از كميت و كيفيت ارتباط در ناحيه خود رضايت داشتند. به علاوه رضايت ارتباطي با رضايت شغلي رابطه مثبتي دارد.

- در تحقيق كه توسط پينكاس [[247]](#footnote-247)3 (1986) صورت گرفت ارتباط سازماني و رضايت را بر اساس 9 بعد بررسي كرده است كه عبارتند از: جو ارتباطي، ارتباط سرپرستي، كيفيت رسانه ها، ارتباط افقي، انسجام سازماني (درجه اينكه آيا اطلاعاتي كه كاركنان دريافت مي كنند به شغلشان مربوط است). بازخور شخصي، چشم انداز با ديدگاه سازماني، ارتباط زيردستان و ارتباط مديريت عالي. وي دريافت كه ادراك كاركنان از اين ابعاد، هم بر احساس آنها نسبت به كارشان و هم بر عملكرد شغلي آنها تأثير مي گذارد. از 9 بعد بررسي شده سه بعد با نگرش و عملكرد كاركنان همببستگي قوي دارد كه عبارتند از: جو ارتباطي، ارتباط سرپرستي و بازخور شخصي. پينكانس دريافت كه اين سه بعد دربرگيرنده انتقال اطلاعات و تعامل شخصي است. اين حقيقت كه اين عناصر هم بر رضايت و هم بر عملكرد كاركنان تأثير مي گذارند نشان مي دهد كه يك استراتژي ارتباطي واحد مي تواند هم توليد و بارآوري و هم روحيه را بهبود بخشد (پورسليمان، 1378).

- جوتر و همكاران بر طبق يك پژوهش در سال 1993 گزارش مي كنند :

در امريكا بعضي از مناطق كه خيلي حالت قبيله اي دارند مشكل زبان بوجود آمده و مديران براي حل اين مشكل و امكان برقراري ارتباط در ايالت مري لندوساير جاهاكتابچه هايي براي ساكنين , كاركنان , مديران تهيه كرده اند و به 5 زبان نوشته شده ( كره اي , روسي , اسپانيايي , ويتنامي و انگليسي ) .

ساكنين بايد حداقل به يكي از اين زبانها بتوانند ارتباط برقرار كنند . در اين كتابچه ها شكل , شماره هاي تلفن و روشهاي ساده ترجمه مطالب تهيه شده است . اين روش براي كساني كه غير انگليسي هستند ارتباط را ميسر مي كند و آموزش از طريق شكل هم صورت مي گيرد . اين تمهيدات براي اين است كه افراد بتوانند با محيط اطراف خود ارتباط برقرار كرده و نيازهاي اوليه را برطرف كنند .

- رافرتي [[248]](#footnote-248)1 (1995) تحقيقي با عنوان «جو ارتباطي و نگرش معلمين به ارتباط مترقي و بالا در جو باز و بسته مدارس راهنمايي» انجام داد. نتايج تحقيق نشان داد كه معلمين در جو سازماني باز به طور مشخص تري ادراك و نگرش آنها به سمت داشتن ارتباطي بالا با مدير خودشان رشد يافته تر هستند تا معلميني كه در جو بسته مشغول به كارند (هري ويسكل، 1376).

- در تحقيق كه كمپل [[249]](#footnote-249)2 (1996) در آن به بررسي ارتباط حاكي از انصاف سرپرست در كار با تعهد و رضايت شغلي كارمندان مؤسسات بهداشتني پرداخت، نتايج از اين قرار است كه زماني كه مدير با انصاف و صميميت و علاقه با كاركنان برخورد نمايد باعث تعهد بالاي آنها نسبت به سازمان و رضايت از شغلشان مي گردد. (محمدي، 1377)

نتيجه گيري از مرور ادبيات تحقيق:

تحقيقات انحام شده در زمينه تعارض و جنبه هاي مختلف آن در داخل و خارج كشور نشان دهنده آن است كه تنها يك سبك ترجيحي براي حل تعارض مورد توجه مديران نيست بلكه در شرايط مختلف ممكن است هر يك از سبك ها كمابيش، توسط مديران به كار مي روند. از جمله متغيرهاي فردي كه رابطه آنها با سبك هاي مديريت تعارض مورد مطالعه قرار گرفته است سن، جنس، سطح تحصيلات، سابقه كار، شايستگي هاي فردي، نگرش نسبت به تعارض وساير عوامل است. نتايج اين تحقيقات يكسان و همسو نيست. عاملي در يك تحقيق با سبك مديريت تعارض رابطه داشته است ولي همين عامل در تحقيق ديگر رابطه معنادار نداشته است. نگرش نسبت به تعارض در دو مقوله نگرش مثبت به تعارض و نگرش منفي به تعارض مورد مطالعه قرار گرفته اسـت. اثربخشـي، جو سازماني و ساخـتار سـازماني از جمله متغيرهاي سازماني بودند كه رابطه آنها با سبك هاي مديريت تعارض مورد بررسي قرار گرفته است و رابطه ي معناداري با تعارض و سبك هاي مديريت تعارض داشته اند.

در تمامي اين تحقيقات براي اندازه گيري سبك هاي مديريت تعارض از پرسشنامه استفاده شده است. در تحقيقات فوق سبك هاي مديريت تعارض، بررسي عوامل مؤثر در ايجاد تعارض و بررسي رابطه ي برخي متغيرهاي فردي و سازماني با سبك هاي مديريت تعارض مورد مطالعه قرار گرفته است.

### تفاوت تحقيقات انجام شده در خارج از كشور با تحقيقات انجام شده در داخل را مي توان در تنوع موضوعات از حيث پرداختن به انواع تعارضات، استفاده از متغيرهاي مهم رفتار سازماني و مطالعه ي آنها با مديريت تعارض و بررسي تعارض در سطح سرپرستان و كاركنان را مشاهده نمود.

### بررسي تحقيقات پيرامون هوش عاطفي نشان مي دهد كه تحقيقات اوليه در اين زمينه بيشتر به هنجاريابي و تعيين مؤلفه هاي آزمون هاي مختلف هوش پرداخته اند. و در موفقيت هاي مختلف، هوش عاطفي با موفقيت تحصيلي، مديريت و رهبري، عملكرد و اثربخشي مطالعه قرار گرفته است. تنوع در جامعه آماري تحقيقات انجام شده نشان مي دهد كه تحقيقات مختص به يك قشر خاصي نبوده است، بلكه دامنه ي وسيعي از افراد مختلف نظير دانش آموزان، كاركنان، مديران و ... را دربرگرفته است.

نتايج اين تحقيقات نشان مي دهد كه هوش عاطفي به عنوان يك متغير علّي و ميانجي مي تواند نقش مهمي در متغير نهايي يا بازده داشته باشد.

تحقيقات انجام شده در زمينه ي ارتباطات و جنبه هاي مختلف آن در داخل و خارج كشور نشان دهنده آن است كه اثربخشي ارتباطات سازماني در جوامع مورد بررسي بسيار قابل توجه بوده است و بين مهارتهاي ارتباطي مدير و كاركنان با تعهد سازماني، جو سازماني، عملكرد و اثربخشي ارتباط وجود دارد. تحقيقات انجام شده در داخل كشور در زمينه مهارت هاي ارتباطي نشان دادند كه با ايجاد كانال هاي ارتباطي كه موجب تسهيل ارتباطات سازماني مي شود، رضايت شغلي و بهره وري بهبود مي يابد. تحقيقات انجام شده در خارج از كشور در زمينه ي ارتباطات كه از تنوع موضوعي بيشتري برخوردار بودند و علاقه با كاركنان برخورد نمايد و يا به عبارتي از هنوش خاطفي بالاي برخوردار باشند و همچنين محيطي كه كاركنان در آن كار مي كنند اگر يك جو. سازماني باز باشد سطح ارتباطات در سازمان رشد يافته و رضايت شغلي، تعهد سازماني كاركنان و همچنين بهره وري سازمان افزايش مي يابد.

# **فصـل سوم**

# **روش شناسي تحقيق**

مقدمه:

در اين فصل به روش تحقيق، جامعه و نمونه تحقيق و متغيرهاي تحت بررسي پرداخته شده، در ادامه ي روش هاي جمع آوري اطلاعات، ابزار و روش هاي اندازه گيري مورد بررسي قرار خواهند گرفت. و در پايان به روش هاي آماري مورد استفاده و ملاحظات اخلاقي اشاره شده است.

روش تحقيق

از آنجا كه در اين تحقيق رابطه سه متغير هوش عاطفي، مهارت هاي ارتباطي و راهبردهاي مديريت تعارض و زيرمجموعه آنها بررسي مي شود از انواع محاسبات همبستگي استفاده مي شود. ضمناً متغيرهاي تحقيق بين دو گروه مديران آموزش و اجرايي مقايسه خواهد شد. به اين ترتيب تحقيق حاضر از نوع همبستگي و علّي-مقايسه اي است.

جامعه آماري

تحقيق علمي با هدف شناخت يك پديده در يك جامعه ي آماري انجام مي شود. به اين دليل، موضوع تحقيق ممكن است متوجه صفات و ويژگي ها، كاركردها و متغيرهاي آن باشد يا اين كه روابط بين متغيرها، صفات، كنش و واكنش و عوامل تأثيرگذار بر جامعه را مورد مطالعه قراردهد. [[250]](#footnote-250)1

با توجه به قلمروي زماني و مكاني اين تحقيق و بر اساس گزارشات بخش اطلاعات و آمار وزارت علوم، تحقيقات و فن آوري و اداره كل تربيت بدني دانشگاه آزاد اسلامي، جامعه آماري اين تحقيق را مديران دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي دولتي و دانشگاه آزاد كشور كه در دو بخش آموزشي و اجرايي كه در فروردين ماه 1384 مشغول به كار بودند تشكيل مي دهد كه بر اين اساس جامعه آماري شامل 121 عضو مي باشد.

نمونه تحقيق

از آنجا كه حجم جامعه آماري تقريباً بزرگ بوده و بررسي نظرات تمام افراد جامعه آماري به لحاظ زمان، هزينه اقتصادي و ... مقدور نمي باشد لذا با استفاده از تكنيك هاي آماري و فنون نمونه گيري مي خواهيم به نمونه هايي دسترسي پيدا كنيم كه استخراج نتايج از آن ها با اعتماد لازم همراه باشد.

بر اين اساس و با توجه به ساختار جامعه ياد شده و با بررسي هاي به عمل آمده و به منظور افزايش دقت تصميم بر آن شد كه در پژوهش فوق براي انتخاب نمونه از شيوه ي نمونه گيري تصادفي ساده بدون جايگذاري سود جسته شود.

انتخاب حجم نمونه لازم

براي تعيين حجم نمونه پس از شماره گذاري ليست مديران اجرايي و آموزشي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور كه در بخش قبل به تفضيل چهارچوب بندي گرديدند، با استفاده از نرم افزار SPSS و با توجه به رابطه ي (1) 

كه در آن p نسبت پيروزي صفت مورد بررسي و يا در واقع نسبت كساني مي باشد كه با موضوع تحقيق موافق بوده اند (البته اين نسبت قبل از انجام تحقيق براي محقق نامشـخص مي باشد) و q=1-p و  (B، كران خطاست) است، حجم نمونه را مشخص مي نمائيم.در عمل مقدار p معلوم نيست، حجم تقريبي نمونه را مي توان با جانشين كردن يك مقدار برآورد شده به جاي p پيدا كرد. اغلب چنين برآوردي را مي توان از بررسي هاي مشابه گذشته به دست آورد. با اين وجود اگر اين قبيل اطلاعات در دست نباشد مي توان 5/0 = p را در معادله قرار داد كه يك حجم نمونه محافظه كارانه كه احتمالاً بزرگتر از مقدار لازم است به دست خواهد آمد. (شيفر [[251]](#footnote-251)1، ترجمه ارقامي، 1381)

حال با توجه به رابطه ي (1) اگر 05/0 = B و 5/0 = p انتخاب شود، خواهيم داشت:

**5/0  5/0  121**

08/93 = = n

**5/0  5/0 + 000625/0  ( 1-121)**

بنابراين حجم نمونه لازم از رابطه ي فوق حدوداً 94 نفر به دست آمد.

همانگونه كه در موارد فوق نيز اشاره شد، جهت انتخاب افراد نمونه از روش نمونه گيري تصادفي ساده بدون جايگذاري بهره گيري مي شود. با استفاده از اين نحوه ي نمونه گيري حجم نمونه به صورت تصادفي از بين واحدهاي جاعه كه قبلاً شماره گذاري شده بودند افراد به صورت كاملاً تصادفي با نرم افزار ياد شده و استفاده از جدول اعداد تصادفي انتخاب و مشخص مي شود.

البته قابل به ذكر مي باشد كه با توجه به نتايج تحقيقات مشابه در خصوص تحقيق حاضر و همچنين با تجربه و شناختي كه محقق از شرايط حاكم موجود از تيپ هاي شخصيتي مديران موجود در اين مراكز انتظار داشت و همچنين عدم برگشت برخي از پرسشنامه هاي ارسالي، به راهنمايي استاد محترم راهنما و مشاور به منظور افزايش اعتبار تحقيق تصميم بر آن گرفت كه حجم نمونه را به حدود 30 درصد افزايش دهد، يعني نمونه به حجم 122 نفر افزايش يافت. تا در صورت عدم پاسخگويي و برگشت تعدادي پرسشنامه ها و يا حذف پرسشنامه هاي مخدوش و بي ارزش به اعتبار و دقت تحقيق خللي وارد نگردد. (البته اين گونه شرايط و نرخ برگشت پرسشنامه ها در طرح Pilot اين تحقيق تقريباً مورد بررسي وارزيابي قرار گرفت.

بنابراين در واقع با توجه به حجم جامعه آماري و روابط نمونه گيري مورد استفاده قرار گرفته شده در اين تحقيق و مطالب بيان شده فوق در مرحله نمونه گيري در واقع به صورت سرشماري كليه پرسشنامه ها را براي افراد حاضر در جامعه آماري ارسال مي نمائيم و اطلاعات تعداد پرسشنامه هاي برگشتي را به عنوان نمونه مورد بررسي مورد استنتاج و استنباط قرار خواهيم داد.

متغيرهاي تحقيق

1- هوش عاطفي: تعيين ميزان هوش عاطفي مديران آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور يكي از متغيرهاي اين تحقيق است كه با استفاده از پرسشنامه 33 سؤالي در مقياس 5 ارزشي سنجيده مي شود.

2- مهارت هاي ارتباطي: تعيين ميزان مهارت هاي ارتباطي مديران آموزشي و اجرايي دانشكده ها و گروه هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور متغير ديگري است كه با استفاده از پرسشنامه 18 سؤالي در مقياس 5 ارزشي سنجيده مي شود.

3- راهبردهاي مديريت تعارض: اين متغير كه در واقع متغير اصلي تحقيق است با استفاده از پرسشنامه 30 سؤالي در مقياس 7 ارزشي سنجيده مي شود.

4- سن: بر حسب سال، مطابق اعلام آزمودني ها ثبت شده است.

5- وضعيت تأهل: بر حسب متأهل و مجرد بودن كه افراد در پرسشنامه قيد مي كنند.

6- سابقه خدمت: بر حسب سال هايي كه فرد مشغول به كار و تدريس بوده است.

7- ميزان تحصيلات: بر اساس طبقه بندي كارشناس، كارشناس ارشد و دكتري

8- مرتبه علمي: بر اساس طبقه بندي مربي آموزشيار، مربي، استاديار، دانشيار و استاد

ابزار و وسيله تحقيق

در اين پژوهش وسيله آزمون را چهار پرسشنامه مشخصات فردي، هوش عاطفي، مهارت هاي ارتباطي و راهبردهاي مديريت تعارض تشكيل مي دهد.

- پرسـشنامه مشـخصات فـردي مديران: كه نمـايانگـر ويژگي هاي جمعيتي جامعه مورد هدف پژوهش مي باشد به صورت محقق ساخته تهيه شده است (پيوست )

- پرسشنامه هوش عاطفي سيبرياشرينگ [[252]](#footnote-252)1 كه پنج مؤلفه خودآگاهي، مديريت خود، آگاهي اجتماعي، مهارت هاي اجتماعي و خودانگيزي را مورد سنجش قرار مي دهد، استاندارد بوده كه در داخل كشور توسط منصوري و اين پژوهش اعتبار صوري و محتوايي و پايايي پرسشنامه مجدداً مورد ارزيابي و هنجاريابي قرار گرفته است (پيوست ).

- پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي برتون جي.اي سه مؤلفه مهارت كلامي، مهارت شنود و مهارت بازخور را مورد سنجش قرار مي دهد. اين پرسشنامه استاندارد بوده و. در اين پژوهش اعتبار صورتي و محتوايي و پايايي پرسشنامه مورد ارزيابي و هنجاريابي قرار گرفته است (پيوست ).

- پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض رابينز كه پنج شيوه مديريت تعارض را در درون سه راهبرد (عدم مقابله، راه حل گرايي و كنترل) مورد سنجش قرار مي دهد. اين پرسشنامه استاندارد بوده و در داخل كشور توسط قرباني و اين پژوهش اعتبار صوري و محتوايي و پايايي پرسشنامه مورد ارزيابي و هنجاريابي قرار گرفته است (پيوست ).

نحوه امتياز دهي

پرسشنامه هوش عاطفي:

اين پرسشنامه به منظور اندازه گيري ميزان هوش عاطفي فرد ارائه شده است. اين پرسشنامه شامل 33 سؤال است كه مؤلفه هاي هوش عاطفي را اندازه گيري مي كند. هر آزمودني 6 نمره جداگانه دريافت مي كند كه 5 نمره آن مربوط به هر كدام از مؤلفه ها و 1 نمره به صورت كل مي باشد. سؤالات 6، 10، 12، 14، 24، 27، 32 و 33 مؤلفه آگاهي، سؤالات 2، 5، 11، 16، 18، 23 و 30 مؤلفه مديريت خود، سؤالات 3، 4، 17، 22، 25 و 29 مؤلفه خودآگاهي اجتماعي، سؤالات 7، 8، 13، 19 و 28 مؤلفه مهارت هاي اجتماعي و سؤالات 1، 9، 15، 20، 21، 26 و 31 مؤلفه خودانگيزي را اندازه گيري مي كند. پاسخها به صورت 5 درجه اي و ترتيبي مي باشند. در سؤالات اين پرسشنامه چنانچه آزمودني گزينه الف را انتخاب كند نمره 1 و چنانچه گزينه 5 را انتخاب كند نمره 5 مي گيرد و بالعكس. اگر آزمودني در سؤالات 1، 9، 12، 13، 14، 18، 22، 28، 31 و 33 گزينه الف را انتخاب كند نمره 5 مي گيرد و چنانچه آزمودني گزينه ب، ج، د و هـ را انتخاب كند به ترتيب نمره كمتري مي گيرد. نمره گذاري سؤالات ديگر برعكس مي باشد.

پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي

پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي به منظور اندازه گيري ميزان مهارت هاي ارتباطي فرد ارائه شده است. اين پرسشنامه شامل 18 سوال است كه مؤلفه هاي مهارت كلامي، مهارت شنود و مهارت بازخور را اندازه گيري مي كند. هر آزمودني 4 امتياز جداگانه دريافت مي كند كه 3 امتياز آن مربوط به هر كدام از مؤلفه ها و 1 امتياز به صورت كل مي باشد. سؤالات 3، 4، 7، 12، 15 و 17 مهارت كلامي، سؤالات 2، 6، 8، 10، 14 و 18 مهارت شنود، سـؤالات 1، 5، 9، 11، 13 و 16 مؤلـفه مـهارت بازخور را اندازه گيري مي كند. پاسخها به صورت 5 درجه اي و ترتيبي مي باشند.

پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض

پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض به منظور شناخت راهبردهاي ترجيحي مديريت تعارض در جامعه آماري، مورد استفاده قرار مي گيرد.

اين پرسـشنامه شـامل 30 سؤال است كه سه راهـبرد عدم مـقابله، راه حـل گرايي و كنترل را مشخص مي كند. امتيازي كه هر آزمودني از پرسشنامه مديريت تعارض كسب مي كند مشخصه اين است كه چه نوع راهبردي را در مواجهه با تعارض به كار مي گيرد.

در اين پرسشنامه، سؤالات 2، 5، 7، 12، 14، 15، 23، 24، 25، 27، 28 و 29 مربوط به راهبرد عدم مقابله، سؤالات 1، 4، 6، 8، 9، 11، 13، 16، 19، 20 و 21 مربوط به راهبرد راه حل گرايي و سؤالات 3، 10، 17، 18، 22، 26 و 30 مربوط به راهبرد كنترل مي باشد.

پايايي پرسشنامه هوش عاطفي توسط ديگران

در مطالعه منصوري (1381) ضرايب پايايي براي هوش عاطفي بر اساس روش آلفا كرانباخ براي 33 سؤال به دست آمده است. ضرايب پايايي كل آزمون 84/0 بوده كه مي توان گفت آزمون هوش عاطفي ترجمه شده از پايايي خوبي برخوردار است.

پايايي و روايي به دست آمده از پرسشنامه هوش عاطفي توسط محقق

همان طور كه قبلاً اشاره شد، پرسشنامه هوش عاطفي توسط منصوري (1381) ترجمه شده بود، ولي مجدداً توسط محقق ترجمه گرديد، سپس توسط اساتيد راهنما و مشاور مورد بررسي و بازبيني كامل قرار گرفت. ترجمه نهايي براي تعيين اعتبار صوري و محتوايي به 15 تن از اساتيد روان شناسي و علوم رفتاري و ادبيات زبان انگليسي تقديم شد، تا نقطه نظرات اصلاحي خود را اعلام نمايند. پس از لحاظ كردن نظرات آنان، پرسشنامه نهايي مجدداً به تأييد اساتيد راهما و مشاور رسيد.

براي به دست آوردن پايايي پرسشنامه در يك تحقيق آزمايشي 35 پرسشنامه به وسيله پست و يا حضوري براي مديران گروه هاي آموزشي و اجرايي دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاه هاي آزاد اسلامي و دانشگاه هاي سراسري موجود در استان خراسان و استان هاي همجوار ارسال گرديد، كه پس از دريافت پرسشنامه هاي برگشت داده شده پايايي آنها با استفاده از روش آلفا كرونباخ محاسبه گرديد كه پايايي پرسشنامه هوش عاطفي 80/0 محاسبه گرديد كه از نظر آماري قابل قبول تشخيص داده شد.

پايايي پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض

در مطالعه قرباني (1378) ضرايب پايايي براي راهبردهاي مديريت تعارض از محاسبه ي آلفاي كرانباخ در مقياس 30 گزينه اي نتايج ذيل حاصل شده است. با عنايت به اينكه هر يك از سؤالات راهبرد خاصي را تعيين مي كند، آلفاي كرانباخ براي راهبرد عدم مقابله 7885/0 و راهبرد كنترل 7985/0 و راهبرد راه حل گرايي 8135/0 محاسبه شده است.

پايايي و روايي به دست آمده از پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض توسط محقق

پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض جهت روايي محتوايي سؤالات به رؤيت 15 نفر از استادان متخصص رسانيده شده است و پس از بررسي مورد تأييد قرار گرفته است.

براي به دست آوردن پايايي پرسشنامه همانند پرسشنامه هوش عاطفي و مهارت هاي ارتباطي اين پرسشنامه نيز در يك تحقيق آزمايشي 35 پرسشنامه به وسيله پست و يا حضوري براي مديران اجرايي تربيت بدني دانشگاه هاي آزاد اسلامي و دانشگاه هاي سراسري موجود در استان خراسان و استان هاي همجوار ارسال گرديد كه پس از دريافت پرسشنامه هاي برگشت داده شده پايايي آنها بااستفاده از روش آلفا كرونباخ محاسبه گرديد كه پايايي پرسشنامه راهبردهاي مديريت تعارض 85/0 محاسبه گرديد كه از نظر آماري قابل قبول تشخيص داده شد.

پايايي و روايي به دست آمده از پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي توسط محقق

همان طور كه قبلاً اشاره شد، پرسشنامه مهارت هاي ارتباطي استاندارد بوده و در كتاب «سازمان و مديريت، رويكرد پژوهش» نوشته مقيمي (1377) ارائه شده است.

براي تعيين اعتبار صوري و محتوايي به 15 تن از اساتيد مديريت ، علوم رفتاري؛ تربيت بدني و علوم ورزشي با گرايش مديريت و برنامه ريزي تقديم شد، تا نقطه نظرات اصلاحي خود را اعلام نمايند. پس از لحاظ كردن نظرات آنان، پرسشنامه هاي نهايي مجدداً به تأييد اساتيد راهنما و مشاور رسيد. براي به دست آوردن پايايي اين پرسشنامه همانند پرسشنامه هوش عاطفي و راهبردهاي مديريت تعارض در يك تحقيق آزمايشي 35 پرسـشنامه به وسيله پسـت و يا حضـوري براي مديران اجـرايي تربـيت بدني دانـشگاه هاي آزاد اسلامي و دانشگاه هاي سراسري موجود در استان خـراسان و استان هاي همجوار ارسال گرديد كه پس از دريافت پرسشنامه هاي برگشت داده شده پايايي آنها بااستفاده از روش آلفا كرونباخ محاسبه گرديد كه پايايي اين پرسشنامه 73/0 محاسبه گرديد كه از نظر آماري قابل قبول تشخيص داده شد.

نحوه جمع آوري اطلاعات

روش جمع آوري اطلاعات اين پژوهــش با اســتفاده از پرســشنامه مي باشد. پرسشنامه ها به تعداد نمونه هاي به دست آمده مطابق هر دو جامعه تحت بررسي تكثير شده و با همكاري اداره كل تربيت بدني وزارت علوم و دانشگاه آزاد اسلامي از طريق پست به آدرس آنان ارسال شده و از آنها درخواست خواهد شد تا پس از تكميل عودت دهند.

روش هاي آماري

در اين تحقيق از آمار توصيفي و استباطي استفاده شده است. به منظور سازمان بندي، طبقه بندي نمرات خام و توصيف اندازه هاي نمونه،› از آمار توصيفي از قبيل (جداول توزيع فراواني، نمودارهاي توصيفي و شاخصهاي مركزي و پراكندگي نظر: ميانگين، انحراف استاندارد، ميانه و ...) بهره گيري شده است.

در بخش آمار استنباطي با استفاده از مقياس عقيده بنح ليكرت و كمي نمودن نظرات پاسخگويان از حالت كيفي به كمي و با بررسي فرضيه بنيادين نرمال نمودن مشاهدات و استفاده از تكنيك ها و روش هاي مختلفي نظير ضريب همـبستگي پيرسـون در داده هايي با مقياس فاصله اي و ضريب همبستگي اسپيرمن در داده هايي با مقياس هاي فاصله اي و ترتيبي و جهت جمع بندي روابط از رگرسيون استفاده خواهيد كرد. همچنين در بررسي تأثير مشخصات فردي هر يك از متغيرهاي مورد بررسي در اين تحقيق از روش هاي جدول توافقي و آزمون كي دو، آزمون t استودنت نمونه هاي مـستقل، آناليز و واريانس يكطرفه، آزمون دانكن و ... استفاده خواهد گرديد. قابل به ذكر است كه كليه تجزيه و تحليل آماري با استفاده از جديدترين نسخه هاي آماري SPSS و Statistica انجام خواهد گرفت.

رعايت مسائل اخلاقي

هر چند در طراحي پرسشنامه از نوشتن نام و نام خانوادگي خودداري شده است، بااين حال جهت رعايت مسائل اخلاقي و انساني، تمام اطلاعات پرسشنامه ها نزد محقق محفوظ خواهد ماند. همچنين از طرح سؤال هايي كه جنبه خصوصي داشته اند اجتناب گرديد و براي تكميل پرسشنامه رضايت كامل افراد مد نظر گرفته شد.

**فهرست مطالب**

عنوان صفحه

فصل اول ........................................................................................................ 1

مقدمه ......................................................................................................................... 2

زيربناي نظري تحقيق .................................................................................................. 5

تعارض و ماهيت آن ................................................................................................... 5

ديدگاه هاي متفاوت پيرامون تعارض سازماني ............................................................. 9

ديدگاه سنتي ............................................................................................................. 9

ديدگاه كثرت گرا ................................................................................................... 10

ديدگاه تعامل گرا...................................................................................................... 10

تعارض و اثرات اصلي تعارض .................................................................................. 11

تعارض و جنبه هاي منفي آن .................................................................................... 11

تعارض و جنبه هاي مثبت آن .................................................................................... 12

انواع تعارض ............................................................................................................ 13

تعارض درون فردي.................................................................................................. 14

تعارض بين فردي .................................................................................................... 15

تعارض بين گروهي ................................................................................................. 15

تعارض بين سازماني ................................................................................................ 16

علل ايجاد تعارض در سازمان ها ............................................................................... 16

تعارض و تغيير ......................................................................................................... 19

تعاض در اثربخشي سازمان ...................................................................................... 20

راهبردهاي پيشگيري از تعارض ................................................................................ 20

راهكارهاي رفع تعارض ............................................................................................ 21

سبك هاي مديريت تعارض .................................................................................... 23

راهبردهاي مديريت تعارض .................................................................................... 24

فهرست مطالب

عنوان صفحه

چانه زني ................................................................................................................ 28

ميانجي گري ......................................................................................................... 30

حكميت.............................................................................................................. 30

خلاصه بحث تعارض .......................................................................................... 30

هوش عاطفي ....................................................................................................... 31

تعريف هوش عاطفي ........................................................................................... 32

ريشه هاي تاريخي هوش عاطفي ............................................................................ 34

اساس زيستي عواطف و هوش عاطفي ..................................................................... 36

ديدگاه هاي متفاوت پيرامون هوش عاطفي ............................................................. 38

هوش عاطفي از ديدگاه گاردنر ......................................................................... 38

هوش عاطفي از ديدگاه مايروسالوي ............................................................... 38

هوش عاطفي از ديدگاه بار- آن ................................................................... 38

ابعاد هوش عاطفي از ديدگاه بار-آن ............................................................... 40

هوش عاطفي از ديدگاه گلمن ............................................................ 40

مؤلفه هاي هوش عاطفي گلمن ................................................................... 41

مؤلفه خودآگاهي ................................................................................................... 41

مؤلفه مديريت خود ..................................................................................... 42

مؤلفه آگاهي اجتماعي .................................................................................. 43

مؤلفه مهارت هاي اجتماعي .......................................................................... 44

مؤلفه خودانگيزي ........................................................................................... 46

توجه معاصر به هوش عاطفي .................................................................. 47

تقسيم بندي بر اساس IQ و EQ از ديدگاه جك بلوك .................. 48

نقش وراثت و محيط در هوش عاطفي....................................... 49

فهرست مطالب

عنوان صفحه

ويژگي هاي افراد با هوش عاطفي بالا و پائين .......................................................... 50

آموزش و يادگيري هوش عاطفي ........................................................ 52

هوش عاطفي در محل كار ................................................................................... 54

خلاصه بحث هوش عاطفي ............................................................................. 58

ارتباطات (مهارت هاي ارتباطي) ......................................................................... 59

چهارچوب مفهومي ارتباطات .................................................................. 60

هدف ارتباط .......................................................................................... 62

اهميت ارتباطات ......................................................................................... 63

فرايند ارتباطات ......................................................................................... 64

انواع ارتباطات ............................................................................................ 66

مهارت هاي ارتباطي مديران .................................................................. 66

تعريف مهارت هاي ارتباطي ......................................................................... 67

مهارت هاي ارتباطي و مؤلفه هاي آن ................................................................. 67

مهارت كلامي .................................................................................................................... 67

مهارت بازخورد ............................................................................................ 69

مهارت شنود مؤثر ............................................................................................. 70

خلاصه بحث ارتباطات .................................................................................... 71

الگو (مدل) ..................................................................................................... 72

نظريه هاي الگوسازي ..................................................................................... 73

انواع الگو (مدل)................................................................................................ 74

بيان مسأله .......................................................................................................... 76

اهميت و ضرورت تحقيق ............................................................................ 78

اهداف تحقيق ............................................................................................. 80

فهرست مطالب

عنوان صفحه

هدف كلي تحقيق .................................................................................................... 80

اهداف .................................................................................................................... 80

فرضيه هاي تحقيق .................................................................................. 81

فرضيه هاي اصلي ............................................................................................. 81

فرضيه هاي فرعي .......................................................................................... 81

پيش فرضهاي تحقيق ............................................................................................ 81

محدوديت هاي تحقيق ............................................................................... 82

تعريف واژه ها و اصطلاحات ......................................................................... 83

فصل دوم پيشينه تحقيق .............................................................................. 86

مقدمه .................................................................................................................. 87

تعارض

تحقيقات انجام شده در داخل كشور ....................................................... 87

تحقيقات انجام شده در خارج كشور ..................................................................... 91

هوش عاطفي

تحقيقات انجام شده در داخل كشور ................................................................ 97

تحقيقات انجام شده در خارج كشور ........................................................... 98

ارتباطات

تحقيقات انجام شده در داخل كشور ........................................................... 103

تحقيقات انجام شده در خارج كشور .................................................................. 107

نتيجه گيري از مرور ادبيات تحقيق ................................................................... 108

فصل سوم روش شناسي تحقيق ........................................................... 110

مقدمه................................................................................................................ 111

جامعه آماري .................................................................................................... 111

فهرست مطالب

عنوان صفحه

نمونه تحقيق ....................................................................................................... 111

انتخاب حجم نمونه لازم ..................................................................................... 112

متغيرهاي تحقيق ................................................................................................... 113

ابزار و وسيله تحقيق ................................................................................................ 114

نحوه امتياز دهي .................................................................................................... 114

پايايي پرسشنامه هاي تحقيق ................................................................................... 115

نحوه جمع آوري اطلاعات ................................................................................... 117

روش هاي آماري .............................................................................................. 117

رعايت مسائل اخلاقي .......................................................................................... 118

**فهرست منابع**

**منابع فارسي**

1. **آرامسترانگ، لارنس اي. تأثير محيط در فعاليتهاي ورزشي. ترجمه عباسعلي قائيني و همكاران، تهران: سمت. 1381**
2. **آريانپور كاشاني، عباس. فرهنگ كامل انگليسي- فارسي. تهران: اميركبير ، 1370.**
3. **ابراهيم، خسرو و همكاران. انگليسي براي دانشجويان تربيت بدني، تهران: انتشارات سمت، 1383.**
4. **اميني، محمد. واژه نامه علوم تربيتي، نمايشگاه، نمايشگاه و نشر كتاب قم، 1374.**
5. **باطني، محمدرضا. فرهنگ معاصر انگليسي- فارسي. فرهنگ معاصر، 1374.**
6. **تحريريان، محمد حسن و همكاران. انگليسي عمومي براي دانشجويان دانشگاه، اصفهان: چهار باغ، 1381.**
7. **حيبم، سليمان. فرهنگ جامع فارسي- تهران: فرهنگ معاصر 1369.**
8. **حبيبم، سليمان، فرهنگ انگليسي – فارسي، تهران: فرهنگ معاصر 1375.**
9. **خاكي، غلامرضا. روش تحقيق در مديريت، تهران: مركز انتشارات علمي دانشگاه آزاد اسلامي. 1379.**

**10- داورپناه، محمدرضا. فرهنگ جامع علوم تربيتي و زمينه هاي وابسته. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوي، 1379.**

**11- دورلند، ويليام. فرهنگ پزشكي انگليسي- فارسي. ترجمه محمد هوشمند.، تهران: مؤسسه نشر كلمه. 1375.**

**12- ديز، جيمز، هالي، استوارت. روانشناسي يادگيري. محمدتقي براهني، تهران. نشر رضايي، 1363.**

**13- پيلور، جي گالن و همكاران. برنامه ريزي درسي. براي تدريس و يادگيري بهتر. ترجمه غلامرضا خوئي نژاد، مشهد: آستان قدس رضوي، 1372.**

**14- عباس زادگان، محمد. فرهنگ واژگان و اصطلاحات مديريت. تهران: انتشارات سوره، 1378.**

**15- صاري، علي و همكاران. چاقي علل و رابطه آن با بيماريها و ورزش، تهران: انتشارات چهره. 1370.**

**16- فاكس و مايتورس، فيزيولوژي ورزش، ترجمه اصغر خالدان. تهران: دانشگاه تهران، 1375.**

**17- فراهاني، ابوالفضل و همكاران. زبان تخصصي (رشته تربيت بدني). تهران: انتشارات دانشگاه پيام نور، 1381.**

**18- فيت، هاليس. تربيت بدني ويژه. ترجمه، محمدتقي منشي طوسي. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوي، 1365.**

**19- كردي، رامين. آشنايي با اصول پزشكي ورزش. تهران: كتابخانه ملي ايران، 1378.**

**20- مانتانا، پاتريك. فرهنگ فراگيري دانش مديريت. ترجمه سهراب خليلي، تهران: يادواره كتاب، 1380.**

**21- نام آور، حميد. فرهنگ پزشكي دورلند. تهران: يادواره كتاب، 1379.**

**22- وست، دبورا. مباني تربيت بدني. ترجمه احمد آزاد. تهران: انتنشارات كميته المپيك جمهوري اسلامي ايران، 1376.**

**منابع انگليسي**

**1- Astrand. Olof (1977)." Textbook of work physiology"**

**2- Chelladurai, p (1999) "Human Resource Management' Human kinetics.**

**3- Educational Resources Information Center (ERIC), 1988.**

**4- Gallahue . David L. (1982).**

**5- Harrison, Clarke. (1986) "Application of Measurment in physical Education Newjersy. Englewood Gliffs.**

**6- Hornby. A.S (1996) "Oxford Advanced learner's dictionary". Great Britain.**

**7- Houghton Mifflin Company (1982). "The American Heritage Dictionary". Boston.**

**8- Longman (1990). Dictionary of contemporary English, England.**

**9- Paynton- Brooks (1980) "The Human Body". C.V Mosby Company.**

**10- Random House. "The Random House Dictionary". NY: the U.S.A**

**11- Schmidt, Richard A (1999). "Motor Controland Learning". Human Kinetics. The U.S.A**

**12- Steinmann, Marion and Ralph grawunder (1982) "Life and Health". Random House. New York.**

**13- Webster, Noah (1983) "Webster twentieth century Dictionary". Simon and Schuster, the U.S.A**

**14- Wells and Lattgens (1992) "Kinesiology" Scientific Bases of Human Motion. "Saunders College philadelphia.**

**15- Wootton, Steve (1988) "Nutrition For Sport". Oxford . England.**

1. **1-Conflict**  [↑](#footnote-ref-1)
2. **2- Lefaum and Hedvieh** [↑](#footnote-ref-2)
3. **3- Getzels** [↑](#footnote-ref-3)
4. **1-Emotional Intelligence**  [↑](#footnote-ref-4)
5. **2-Goleman** [↑](#footnote-ref-5)
6. **3-Cooper**  [↑](#footnote-ref-6)
7. **4-Katerine**  [↑](#footnote-ref-7)
8. **1- Conflict and its Nature**  [↑](#footnote-ref-8)
9. **2- Baron and Greenberg**  [↑](#footnote-ref-9)
10. **1- Dutch** [↑](#footnote-ref-10)
11. **2- Thompson** [↑](#footnote-ref-11)
12. **Gibson and Hutche 1-** [↑](#footnote-ref-12)
13. **2 -Public versus private conflict**  [↑](#footnote-ref-13)
14. **3- Gordon** [↑](#footnote-ref-14)
15. **4- Formal versus Informal conflict** [↑](#footnote-ref-15)
16. **5- Rational Versus Nonrational conflict**  [↑](#footnote-ref-16)
17. **6- Putnum** [↑](#footnote-ref-17)
18. **8- Relationship / task conflict** [↑](#footnote-ref-18)
19. **9- Sessa** [↑](#footnote-ref-19)
20. **10- Emotional / Rational conflict** [↑](#footnote-ref-20)
21. **11- Cooperative / Winning conflict** [↑](#footnote-ref-21)
22. **12- Pinkly** [↑](#footnote-ref-22)
23. **1- Senford**  [↑](#footnote-ref-23)
24. **1-Different Perspectives on organizational conflict**  [↑](#footnote-ref-24)
25. **2-Gibson and I vancievich**  [↑](#footnote-ref-25)
26. **3- Traditional (unitary ) Perspective**  [↑](#footnote-ref-26)
27. **4-Hawthorne Studies**  [↑](#footnote-ref-27)
28. **5- Fox**  [↑](#footnote-ref-28)
29. **1- Pluralist Perspective**  [↑](#footnote-ref-29)
30. **2- Pondy.L** [↑](#footnote-ref-30)
31. **3- Interactionist Perspective** [↑](#footnote-ref-31)
32. **1- Junis . I** [↑](#footnote-ref-32)
33. **2- Andrews and Herschel** [↑](#footnote-ref-33)
34. **3- Institutionalized conflict** [↑](#footnote-ref-34)
35. **4- Emergent con flict** [↑](#footnote-ref-35)
36. **5- Robbins** [↑](#footnote-ref-36)
37. **1- Functional** [↑](#footnote-ref-37)
38. **2- Gibson and Ivancevich** [↑](#footnote-ref-38)
39. **3- Dys functional conflict** [↑](#footnote-ref-39)
40. **4- Major Effects Conflict** [↑](#footnote-ref-40)
41. **1- Luthenz** [↑](#footnote-ref-41)
42. **2- Intrapersonal conflict** [↑](#footnote-ref-42)
43. **3- Drive** [↑](#footnote-ref-43)
44. **1- Goal Conflict** [↑](#footnote-ref-44)
45. **2- Avordance-Avordance Conflict** [↑](#footnote-ref-45)
46. **3- Approach – Approach Conflict** [↑](#footnote-ref-46)
47. **4- Approach – Avoidance Conflict** [↑](#footnote-ref-47)
48. **5- Inter personal conflict** [↑](#footnote-ref-48)
49. **6- Role Conflict** [↑](#footnote-ref-49)
50. **1- Role Ambiqaity** [↑](#footnote-ref-50)
51. **2- Intergroup Conflict** [↑](#footnote-ref-51)
52. **3- Khan** [↑](#footnote-ref-52)
53. **4- Inter organization Conflict** [↑](#footnote-ref-53)
54. **5- Causes of conflict in organization** [↑](#footnote-ref-54)
55. **6- Communication Conflict** [↑](#footnote-ref-55)
56. **7- Chandin** [↑](#footnote-ref-56)
57. **8- Behavioral conflhct** [↑](#footnote-ref-57)
58. **1- Likert . R** [↑](#footnote-ref-58)
59. **2- Structural conflicf** [↑](#footnote-ref-59)
60. **1-Strucfural conflicf** [↑](#footnote-ref-60)
61. **2- Morris** [↑](#footnote-ref-61)
62. **3- Differences Between lineand staff** [↑](#footnote-ref-62)
63. **4- Taking part in Decision Making process** [↑](#footnote-ref-63)
64. **1- Job Rotation** [↑](#footnote-ref-64)
65. **2- Lackof Resources** [↑](#footnote-ref-65)
66. **3- Thomas** [↑](#footnote-ref-66)
67. **4- Conflict and Change** [↑](#footnote-ref-67)
68. **5- Hanson** [↑](#footnote-ref-68)
69. **1- Beniset , V** [↑](#footnote-ref-69)
70. **2- Conflict and Effectiveness** [↑](#footnote-ref-70)
71. **3- Hendi . C** [↑](#footnote-ref-71)
72. **1- Strategies to prevent conflict** [↑](#footnote-ref-72)
73. **2- Bleak and Moutan** [↑](#footnote-ref-73)
74. **3- Approaches to Eliminate conflict** [↑](#footnote-ref-74)
75. **1- Lawrence and Lorsh** [↑](#footnote-ref-75)
76. **2- Wailand and Alviech** [↑](#footnote-ref-76)
77. **1- Management conflict styles** [↑](#footnote-ref-77)
78. **2- Bleak and Mouton** [↑](#footnote-ref-78)
79. **3- Mc Gregor** [↑](#footnote-ref-79)
80. **1- Parkinson** [↑](#footnote-ref-80)
81. **2- Conflict Management Strategies** [↑](#footnote-ref-81)
82. **3- Conflict Resolution Approaches** [↑](#footnote-ref-82)
83. **4- Thomas . K** [↑](#footnote-ref-83)
84. **5- Whelton and cameron** [↑](#footnote-ref-84)
85. **1- Putnam and Wilson** [↑](#footnote-ref-85)
86. **2- Competition** [↑](#footnote-ref-86)
87. **3- Avoidance -**  [↑](#footnote-ref-87)
88. **4- Compromise** [↑](#footnote-ref-88)
89. **5- Accommodation** [↑](#footnote-ref-89)
90. **6- Collaboration** [↑](#footnote-ref-90)
91. **1- Bargaining** [↑](#footnote-ref-91)
92. **2- Distributive Bargaining** [↑](#footnote-ref-92)
93. **2- Integrative Bargaining** [↑](#footnote-ref-93)
94. **1-Mediation** [↑](#footnote-ref-94)
95. **2- Brainsforming** [↑](#footnote-ref-95)
96. **3-Arbitration** [↑](#footnote-ref-96)
97. **1- Deffination of Emotional Intellinjence** [↑](#footnote-ref-97)
98. **2- Goleman** [↑](#footnote-ref-98)
99. **1- Bar- On** [↑](#footnote-ref-99)
100. **2- Martineze** [↑](#footnote-ref-100)
101. **3- Weisenger** [↑](#footnote-ref-101)
102. **4- Carrer** [↑](#footnote-ref-102)
103. **5- Mayer and Salovay** [↑](#footnote-ref-103)
104. **1- Maccardi** [↑](#footnote-ref-104)
105. **2- Historical Roots of Emotional Intelligence** [↑](#footnote-ref-105)
106. **3- Wechslar** [↑](#footnote-ref-106)
107. **4- Chernis** [↑](#footnote-ref-107)
108. **1-Throndike . R** [↑](#footnote-ref-108)
109. **2- Newsom and Katno**  [↑](#footnote-ref-109)
110. **3- Hemphil** [↑](#footnote-ref-110)
111. **4- Gardner . H** [↑](#footnote-ref-111)
112. **5-Wayne payen** [↑](#footnote-ref-112)
113. **1- Biological fundation of Emotions and Emotional Intelligence** [↑](#footnote-ref-113)
114. **2- Lymbic system** [↑](#footnote-ref-114)
115. **3- Amygdala** [↑](#footnote-ref-115)
116. **4- Greenberg** [↑](#footnote-ref-116)
117. **5- Lodoux,J** [↑](#footnote-ref-117)
118. **1- Tiekeins** [↑](#footnote-ref-118)
119. **1-Different perspectives about Emotional Intelligence**

     **2- Intrapersonal Intelligence** [↑](#footnote-ref-119)
120. **3- Interpersonal Intelligence** [↑](#footnote-ref-120)
121. [↑](#footnote-ref-121)
122. **1-Emotional Awareness**  [↑](#footnote-ref-122)
123. **2- Assertiveness**  [↑](#footnote-ref-123)
124. **3- Self - Regard** [↑](#footnote-ref-124)
125. **4- Self - Actualization** [↑](#footnote-ref-125)
126. **5- Independence** [↑](#footnote-ref-126)
127. **6- Empathy** [↑](#footnote-ref-127)
128. **7- Interpersonal Relation** [↑](#footnote-ref-128)
129. **8- Scial Responsibility** [↑](#footnote-ref-129)
130. **9- Problem - Solving** [↑](#footnote-ref-130)
131. **10- Reality Testing** [↑](#footnote-ref-131)
132. **11- Flexibility**  [↑](#footnote-ref-132)
133. **12- Stress Tolerance** [↑](#footnote-ref-133)
134. **13- Impuls control** [↑](#footnote-ref-134)
135. **14- Happiness** [↑](#footnote-ref-135)
136. **15- Optimism** [↑](#footnote-ref-136)
137. **1- Self - Awareness** [↑](#footnote-ref-137)
138. **2- Kelly** [↑](#footnote-ref-138)
139. **1- Holahan and Seyers** [↑](#footnote-ref-139)
140. **2- Self - Management (Emotional control)** [↑](#footnote-ref-140)
141. **3- Kent** [↑](#footnote-ref-141)
142. **4- Barmeda and Bachman** [↑](#footnote-ref-142)
143. **1- Social Awareness ( Empathy )** [↑](#footnote-ref-143)
144. **2- Rosenhall** [↑](#footnote-ref-144)
145. **3- Kerry** [↑](#footnote-ref-145)
146. **1- Social Skills** [↑](#footnote-ref-146)
147. **2- Boyatres** [↑](#footnote-ref-147)
148. **1- Self-Motivating** [↑](#footnote-ref-148)
149. **1- Contemporary Attention to Emotional Intelligence** [↑](#footnote-ref-149)
150. **1- Emotional Quotient** [↑](#footnote-ref-150)
151. **2- Intelligence Quotient** [↑](#footnote-ref-151)
152. **3- Catugorizing People on the base of IQ and EQ** [↑](#footnote-ref-152)
153. **4- Block . J** [↑](#footnote-ref-153)
154. **1- Environment and Heretary role in Emotional Intelligence**

     **2- Goleman . D** [↑](#footnote-ref-154)
155. [↑](#footnote-ref-155)
156. **1- Charecteristis of people with High and low level intelligence**  [↑](#footnote-ref-156)
157. **1- Teaching and Learning Emotional Intelligence** [↑](#footnote-ref-157)
158. **2- Veron** [↑](#footnote-ref-158)
159. **2- Becardo and Kagan** [↑](#footnote-ref-159)
160. **2- Lambardo** [↑](#footnote-ref-160)
161. **3- Heins** [↑](#footnote-ref-161)
162. **4- Tylor** [↑](#footnote-ref-162)
163. **1- Elias** [↑](#footnote-ref-163)
164. **2- Emotion Intelligence at work** [↑](#footnote-ref-164)
165. **1-Oen** [↑](#footnote-ref-165)
166. **2- Smekila** [↑](#footnote-ref-166)
167. **3- Pastoria** [↑](#footnote-ref-167)
168. **1- Communication** [↑](#footnote-ref-168)
169. **2- Barnard**

     **3- Benus and Nancen** [↑](#footnote-ref-169)
170. [↑](#footnote-ref-170)
171. **1- Korieck** [↑](#footnote-ref-171)
172. **2 Conceptual frame work** [↑](#footnote-ref-172)
173. **1- Smith . M**  [↑](#footnote-ref-173)
174. **2- Bronell** [↑](#footnote-ref-174)
175. **1- Communication Goal** [↑](#footnote-ref-175)
176. **2- Content and Process** [↑](#footnote-ref-176)
177. **1- Importance and Objective of Communication** [↑](#footnote-ref-177)
178. **2- Stoner and Wankel** [↑](#footnote-ref-178)
179. **3- Drakkar,Peter** [↑](#footnote-ref-179)
180. **4- Chandan** [↑](#footnote-ref-180)
181. **1- Source** [↑](#footnote-ref-181)
182. **2- Encoding** [↑](#footnote-ref-182)
183. **3- Transmission** [↑](#footnote-ref-183)
184. **4- Decoding** [↑](#footnote-ref-184)
185. **5- Reciever** [↑](#footnote-ref-185)
186. **6- Feedback** [↑](#footnote-ref-186)
187. **7- Noise** [↑](#footnote-ref-187)
188. **1- Management's Communication skills** [↑](#footnote-ref-188)
189. **1- Hellriegel and Slocum** [↑](#footnote-ref-189)
190. **2- Griffin** [↑](#footnote-ref-190)
191. **1- verbal Skill** [↑](#footnote-ref-191)
192. **1- Miller** [↑](#footnote-ref-192)
193. **2- Feedback Skill** [↑](#footnote-ref-193)
194. **3- Schermerhorn** [↑](#footnote-ref-194)
195. **4- Vicent and Waldron** [↑](#footnote-ref-195)
196. **1- Teryesi** [↑](#footnote-ref-196)
197. **2- Dousin** [↑](#footnote-ref-197)
198. **3- Robinson** [↑](#footnote-ref-198)
199. **1- Quality of Worklife** [↑](#footnote-ref-199)
200. **2- Alan and Blackburn** [↑](#footnote-ref-200)
201. **1- Model** [↑](#footnote-ref-201)
202. **2- M odeling** [↑](#footnote-ref-202)
203. **1- M odeling theories** [↑](#footnote-ref-203)
204. **2- Kerofel** [↑](#footnote-ref-204)
205. **1- Different kinds of Model** [↑](#footnote-ref-205)
206. **2-Concepoual Model**  [↑](#footnote-ref-206)
207. **1- Symbolic Model** [↑](#footnote-ref-207)
208. **2- Econoic Model** [↑](#footnote-ref-208)
209. **3- Analogm Model** [↑](#footnote-ref-209)
210. **1- Robbins** [↑](#footnote-ref-210)
211. **1- Bar - on** [↑](#footnote-ref-211)
212. **2- Bleick and Moton** [↑](#footnote-ref-212)
213. **3-Kennary .D and Spitizberg**  [↑](#footnote-ref-213)
214. **4- Butler** [↑](#footnote-ref-214)
215. **5- Wieder and Hotfilcid** [↑](#footnote-ref-215)
216. **1- Burton. G.E** [↑](#footnote-ref-216)
217. **1- Black and Mouton** [↑](#footnote-ref-217)
218. **1- Stromberg** [↑](#footnote-ref-218)
219. **2- Schilling** [↑](#footnote-ref-219)
220. **3- Lutateiz** [↑](#footnote-ref-220)
221. **1- Volgma and Bergman** [↑](#footnote-ref-221)
222. **2- Kozan** [↑](#footnote-ref-222)
223. **1- Kenary and Speitzberg** [↑](#footnote-ref-223)
224. **2- Joey, F** [↑](#footnote-ref-224)
225. **3- Banecio** [↑](#footnote-ref-225)
226. **1- Earnest** [↑](#footnote-ref-226)
227. **2- Grey,E** [↑](#footnote-ref-227)
228. **1- Butler** [↑](#footnote-ref-228)
229. **2- Weider and Hatfield** [↑](#footnote-ref-229)
230. **3- Williams** [↑](#footnote-ref-230)
231. **1- Rosenhall** [↑](#footnote-ref-231)
232. **2- Kerry** [↑](#footnote-ref-232)
233. **3- Boyaterace** [↑](#footnote-ref-233)
234. **4- Silkman** [↑](#footnote-ref-234)
235. **5- Student Achievement Test** [↑](#footnote-ref-235)
236. **1- Arnold, K** [↑](#footnote-ref-236)
237. **1- Peroriek** [↑](#footnote-ref-237)
238. **2- Beham** [↑](#footnote-ref-238)
239. **3- Chernis and Goleman** [↑](#footnote-ref-239)
240. **4- Silkman** [↑](#footnote-ref-240)
241. **1- Brandelo** [↑](#footnote-ref-241)
242. **2- Palmer and Elza** [↑](#footnote-ref-242)
243. **3- Jordan and Hartel** [↑](#footnote-ref-243)
244. **4- Shieseza** [↑](#footnote-ref-244)
245. **1- Sara Jen Laoson** [↑](#footnote-ref-245)
246. **2- Dawns and Hazen** [↑](#footnote-ref-246)
247. **3- Peinkas** [↑](#footnote-ref-247)
248. **1- Rofferti** [↑](#footnote-ref-248)
249. **2- Kample** [↑](#footnote-ref-249)
250. 1- حافظ نيا، محمدرضا، «مقدمه اي بر روش تحقيق در علوم انساني»، انتشارات سمت، 1380، ص 98 [↑](#footnote-ref-250)
251. **1- Sheafer** [↑](#footnote-ref-251)
252. **1- Cybria shearing** [↑](#footnote-ref-252)