

## نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض (مطالعه موردی آموزش و پرورش استان مازندران)

پروین اسدپور (PhD student)<sup>۱</sup>، علی یزدان پناه نوذری (Ph.D)<sup>۲</sup>، علی گل افشانی (PhD student)<sup>۳</sup>

### چکیده:

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن را کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۱۴۱۲ نفر تشکیل می‌دهند. که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های فرهنگ سازمانی دفت (۲۰۰۱)، هوش هیجانی برادبری و گریوز (۲۰۰۵) و استراتژی‌های مدیریت تعارض پونتام و ویلسون گردآوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزار به تایید متخصصان علم مدیریت رسید و پایایی آنها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب  $\alpha=0.9$ ،  $\alpha=0.85$  و  $\alpha=0.87$  محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که، فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداراهای آموزش و پرورش استان مازندران، فرهنگ مشارکتی است. در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک بین هوش هیجانی و استراتژی مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بدین صورت که در فرهنگ مشارکتی، استراتژی راه‌حل‌گرایی قوی‌ترین رابطه را با هوش هیجانی دارا می‌باشد و در فرهنگ‌های کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک، استراتژی عدم مقابله قوی‌ترین رابطه را با هوش هیجانی دارا است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی، استراتژی‌های مدیریت تعارض

\* **مؤلف مسئول:** نام: پروین اسدپور - آدرس و تلفن: ۰۹۱۱۲۵۷۴۵۴۲ - E-mail: Parvin\_asadpour@yahoo.com

۱ - دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه، دبیر شاغل در آموزش و پرورش شهرستان ساری ناحیه ۲، ساری، ایران.

۲ - عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی، ساری، مازندران، ایران. yazdannm@yahoo.com

۳ - دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران. adel.golafshani58@gmail.com

## مقدمه

اندیشمندان و صاحب‌نظران، ریشه‌ی موفقیت‌ها و شکست‌های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند. هر سازمان دارای فرهنگ مختص به خود است که آن را از دیگر نظام‌ها جدا می‌کند. فرهنگ می‌تواند در تمام صحنه‌های زندگی اعضای سازمان موثر باشد [۴]. تیلور فرهنگ را کلیت به هم بافته‌ای می‌داند که شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون و آداب و رسوم و هر گونه عادت‌هایی که به وسیله‌ی انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب شده است [۶]. همان‌طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و ممتاز از یکدیگر هستند، سازمان‌ها نیز به واسطه فرهنگشان دارای شخصیتی منحصر به فرد هستند که این امر ضرورت شناخت فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند [۲۰].

فرهنگ سازمانی نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان‌شان وجوه مشترک دارند [۲۶]. در جدیدترین چارچوب نظری که توسط دفت (۲۰۰۱) براساس تحقیقات وسیعی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام داده است، به این نتیجه رسید که چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی»، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک» در سازمان‌ها وجود دارد. به طور کلی فرهنگ شامل چهار فاکتور اساسی «شکل‌دهی رویه‌های سازمانی، متحد نمودن توانمندی‌های سازمانی به یک کل منسجم، ارایه راه‌حل برای مسایلی که سازمان با آنها مواجه می‌باشد و تسهیل نمودن دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان» می‌باشد [۲۹]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نوع فرهنگ و مولفه‌های آن بر هوش هیجانی و در انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارض کاملاً تأثیر گذارند [۱۹].

توجه به عواطف و احساسات و کاربرد مناسب آنها در روابط انسانی، درک روابط خود و دیگران و مدیریت مطلوب آنها و ایجاد همدلی با دیگران و استفاده مثبت از عواطف و احساسات در تفکر و شناخت موضوعی است که دهه گذشته با عنوان هوش هیجانی، احساسی یا عاطفی در ادبیات مدیریت بکار رفته است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تغییر جایگاه هیجان‌ات و عواطف در توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی رهبرانی موثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و با کسب رضایت و تعهد کارکنان محقق می‌سازند و رویکردشان به کنترل از نوع خودکنترلی مبتنی بر خودآگاهی است [۹].

هوش هیجانی یعنی توانایی افراد در درک و کنترل احساسات و هیجانات خود و هم‌چنین توانایی افراد در تشخیص احساسات دیگران به منظور هدایت فکر و عمل آنها [۲۲]. و یکی از عوامل و فاکتورهای مهم در سلامت ذهنی و انطباق فرد با شرایط زندگی می‌باشد. این توانایی شامل تعامل بین احساسات و شناخت است که افراد را به سمت انطباق با شرایط زندگی هدایت می‌نماید [۷]. امروزه ارزیابی هوش هیجانی و بررسی تاثیر آن بر موفقیت سازمانی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهش در روانشناسی، خصوصاً روانشناسی صنعتی شده است و همواره این سوال مطرح است که دستیابی به این موفقیت نیازمند چه قابلیت‌هایی است؟ امروزه پژوهشگران با توسل به تئوری هوش هیجانی و اجتماعی درصدد تبیین موفقیت‌های سازمانی هستند. مفهوم هوش هیجانی دارای چهار مولفه‌ی «آگاهی، خود‌مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه» می‌باشد [۲] که می‌تواند بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارضی فرد تاثیر بگذارد. تحقیقات نشان می‌دهد مدیرانی که دارای هوش هیجانی بالایی می‌باشند، قادرند تعارض‌های درون سازمانی، ضعف‌ها و خلاءهای سازمانی و ارتباطات ضعیف را حل نمایند [۸]، اما چگونگی برخورد با این تعارض‌ها در هر محیطی به شدت تحت تاثیر فرهنگ سازمانی محیط می‌باشد [۲].

به موازات حرکت به سوی جهانی شدن، بروز تعارض در تعاملات روزمره زیادتیر می‌شود [۱۹]. از سوی دیگر به علت نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت افراد، عدم برابری و بی‌عدالتی و نیز تفاوت‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مردم [۲۳]، بروز تعارض در سازمان‌ها، طبیعی، اجتناب‌ناپذیر و نتایج آن پیش‌بینی‌ناپذیر است [۲۸] و در صورت مدیریت درست تعارض، وجود آن می‌تواند نقطه قوتی برای سازمان باشد [۲۵] و نبود آن گاهی ممکن است نقطه ضعفی محسوب شود و به ایجاد رخوت، سستی و بی‌احساسی در سازمان منجر [۱۸]، اما به هر حال مفید و استفاده‌پذیر بودن تعارض به شناخت مدیر از علل به وجود آورنده تعارض، شناخت ویژگی‌ها و آمادگی برای هدایت آن بستگی دارد [۱۲]. تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه‌ای که یکی احساس می‌کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می‌شود [۲۷]. تعارض پیامد طبیعی ارتباطات انسانی می‌باشد [۱۷] و مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است رخ دهد و سازماندهی آن برای حل تعارض می‌باشد. بسته به این که چگونه مدیریت گردد، می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. افراد در سازمان‌ها دارای استراتژی‌های متفاوتی جهت مدیریت تعارض می‌باشند که

در موقعیت‌های گوناگون تقریباً ثابت می‌باشند و انتخاب این استراتژی‌ها بر مبنای نگرش، رویکرد و انگیزه‌های افراد با یکدیگر متفاوت است [۲۴]. از آنجایی که بکارگیری هریک از استراتژی‌های تعارض از جمله «استراتژی‌های عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل» می‌تواند بر بخش‌های مختلف سازمان اثر گذار باشد، هم‌چنین مدیر به عنوان یک منبع انسانی نقش کلیدی و محوری را در پویایی هر سازمانی داشته، چنانچه خود در اجرای برنامه‌ها و ارایه راه‌حل‌ها دائماً دچار تشویش و نگرانی شود، نتایج زیان‌باری را برای سازمان به دنبال دارد [۱۱].

جهانیان (۱۳۹۰)، در پژوهشی نشان داد که بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین مولفه‌های هوش هیجانی (درک عواطف خود و دیگران، کنترل عواطف، مهارت‌های اجتماعی و خوش‌بینی) و مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. کشتکاران، حاتم، رضایی و لطفی (۱۳۹۰)، در پژوهشی رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که میانگین نمره هوش هیجانی ۱۱۵/۰۱ است و ۵۰/۶۲٪ مدیران مرد از راهبرد عدم مقابله و فقط ۲/۴۷٪ مدیران از راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده نمودند. بین هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود ندارد؛ در مدیران آموزشی، بین راهبرد کنترل و سابقه مدیریت رابطه معنادار منفی وجود دارد. هم‌چنین در مدیران مرد، بین هوش هیجانی و راهبردهای عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی رابطه معنادار منفی وجود دارد. لشکری، صالحی و حسینی (۱۳۹۰)، در پژوهشی نشان دادند که بین هوش هیجانی و سبک‌های تشریک‌مساعی، مصالحه، اجتناب و رقابت مدیریت تعارض در مدیران موسسات خدماتی مالی شعب بانک ملت شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. اما بین هوش هیجانی مدیران و سبک‌گذشت مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود ندارد. انتظاری (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان اداری مدارس متوسطه ناحیه یک ساری پرداخته و نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های ارتباطات، روشنی‌اهداف، روحیه، شناخت و قدردانی، مشارکت، آموزش و کار تیمی رابطه معناداری وجود ندارد، اما بین بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های رفتار عادلانه و محیط کاری سالم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین در مجموع مشخص شده که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. علیپور (۱۳۸۹)، در پژوهشی، نقش هوش هیجانی کتابداران در اتخاذ

استراتژی‌های مدیریت تعارضاً مورد بررسی قرار داده و نشان داد که، اتخاذ استراتژی راه‌حل‌گرایی در کارکنان دارای هوش هیجانی بالا به طور معناداری بیش از کارکنان دارای هوش هیجانی پایین است؛ اما وجود تفاوت در استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل مشاهده نمی‌شود. هم‌چنین بین مولفه‌های هوش هیجانی به جز مولفه‌ی مدیریت هیجان دیگران و استراتژی‌های مدیریت تعارض (راه‌حل‌گرایی، عدم مقابله و کنترل) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بین متغیرهای سن، جنس، تحصیلات با مدیریت تعارض رابطه وجود ندارد. سوخته‌سرای (۱۳۸۹)، در پژوهشی نشان داد که بین انواع فرهنگ نظام آموزشی شامل «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک» با پرورش روحیه خلاقیت دبیران رابطه معنی‌داری وجود ندارند و خلاقیت در دبیران در سطح بسیار پائینی است. جلیلی نیکو (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی: بررسی نقش فرهنگ سازمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران» نشان داد که سازمان‌های با هوش هیجانی بالا، با هر فرهنگ سازمانی حاکم، از استراتژی همکاری برای مدیریت تعارض غیر کارکردی استفاده می‌کنند. کرامتی، میر کمالی و رفیعی (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «رابطه بین هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر تبریز» نشان دادند که هوش هیجانی همبستگی مثبت و معناداری با استراتژی راه‌حل‌گرایی دارد؛ در میان مدیران با سابقه، رابطه منفی و معنی‌داری بین هوش هیجانی و استراتژی‌های کنترل و فقدان مقابله وجود دارد. هم‌چنین تفاوت معناداری بین هوش هیجانی و نوع استراتژی‌های مورد استفاده مدیران مرد و زن وجود ندارد.

عبدالمجید (۲۰۰۶)، در پژوهشی نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معنادار وجود دارد و تفاوت معناداری بین جنسیت، تحصیلات و شایستگی‌های آکادمیک، تجربه کاری در هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض وجود ندارد. کوشال و کانتز (۲۰۰۶)، در پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب سبک مدیریت تعارض» نشان دادند که، سبک سلطه و اجتناب با فرهنگ فردگرایی و جمع‌گرایی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ سبک اجتناب با فردگرایی افقی رابطه منفی و معناداری دارد؛ بعد توجه به خود و توجه به دیگران، با بعد فردگرایی و جمع‌گرایی همپوشانی دارد؛ سبک اجتناب با مکتب اجتماعی و تعطف‌پذیری رابطه مثبت و معنادار، لیکن با روحیه رابطه منفی و معنادار دارد. جینفر و جیمز (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان «فرهنگ، جنسیت، نقش سازمانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض»

نشان دادند که فرهنگ‌های فرد گرا نسبت به فرهنگ‌های جمع گرا بیشتر از استراتژی‌های اجتناب، مصالحه و حل مسأله را ترجیح می‌دهند. در فرهنگ‌های فرد گرا، مصالحه معمولاً به وسیله خانم‌ها تأیید شده است. بدون توجه به نوع فرهنگ، خانم‌ها نسبت به آقایان بیشتر مصالحه را تأیید نموده‌اند. در فرهنگ‌های فرد گرا، آقایان نسبت به خانم‌ها بیشتر استراتژی اجبار (تحکم) را تأیید نموده‌اند. با توجه به نقش سازمانی، آقایان در قیاس با خانم‌ها در رابطه با زیر دستان بیشتر از استراتژی اجبار استفاده نموده‌اند. پژوهش‌های جردن و تراث (۲۰۰۳) و مالک (۲۰۰۰) نیز نشان داده است که، بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همانطور که می‌دانیم آموزش و پرورش از جمله سازمانی‌هایی است که در توسعه فرهنگ و پیشرفت جوامع نقش زیربنایی ایفا می‌کند. آموزش و پرورش استان مازندران نیز با دارا بودن حدود چهل هزار نفر معلم و چهارصد هزار نفر دانش آموز عهده دار امر تعلیم و تربیت و فرهنگ سازی در این استان می‌باشد. لذا مجموعه تصمیم‌هایی که توسط مدیران آن اتخاذ می‌گردد، در آینده سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و در واقع در آینده دانش آموزان این استان تأثیر به‌سزایی دارد. حال سوالی که در این جا مطرح می‌شود این است که آیا بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد؟ و این که چه عاملی می‌تواند در تبیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض نقش موثری داشته باشد؟

اعتقاد بر این است که فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی قوی و انرژی‌زا به وسیله نیروی انسانی کارآ به پیش برده و احساس و ادراک یکسان نسبت به اهداف مشترک و انگیزه قوی در افراد ایجاد می‌نماید. در مدیریت فرهنگ سازمانی نیز عقیده بر این است که امروزه چیزی مستقل از فرهنگ وجود ندارد. با توجه به اهمیت فرهنگ در طرز نگرش، عقاید و رفتارهای افراد هر جامعه و تأثیر آن در پیامدها و ویژگی‌های اجتماعی آن جامعه و این که هر سازمان مشخص دارای شخصیت و فرهنگی مشخص می‌باشد، که به سان فرهنگ آن جامعه در توفیق و کارآیی و یا شکست و ناکامی سازمان و کارکنانش مؤثر می‌باشد. لذا پرداختن به این امر و سنجش و تصویر دائمی آن از ضروریات سازمانی برای مدیران تلقی می‌گردد، که باعث شناخت فرهنگ آن سازمان و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن و ضعف و قوت‌های سازمان از جهت فرهنگی برای مدیران و برنامه‌ریزان می‌گردد. با توجه به مطالب ذکر شده، هدف از پژوهش حاضر، بررسی

نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد؛ که برای نیل به این هدف کلی، فرضیه‌های زیر مطرح شده است:

- ۱- در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۲- در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۳- در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
- ۴- در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه را کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران شامل (مدیران، معاونین و کارشناسان) در سال ۱۳۹۲ به تعداد ۱۴۱۲ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری  $\alpha=5\%$  و به شرح جدول (۱) تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. لذا ابتدا کل استان به سه خوشه شرقی، مرکزی و غربی تقسیم شده و به صورت تصادف نه شهرستان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، سپس از هر شهرستان به صورت تصادفی و با رعایت نسبت جامعه به نمونه، نمونه آماری انتخاب شدند.

جدول (۱): حجم جامعه و نمونه آماری

| خوشه شرقی | مرکزی           |      |      | غرب   |        | جمع کل |       |     |
|-----------|-----------------|------|------|-------|--------|--------|-------|-----|
|           | میاندرود ساری ۱ | بابل | آمل  | نوشهر | تنکابن |        | رامسر |     |
| ۳۷        | ۳۲              | ۶۲   | ۷۱   | ۵۳    | ۵۱     | ۴۹     | ۴۷    | ۴۴۹ |
| ۰.۰۸      | ۰.۰۷            | ۰.۱۴ | ۰.۱۶ | ۰.۱۲  | ۰.۱۱   | ۰.۱۱   | ۰.۱۰  | ۱   |
| ۳۲        | ۲۲              | ۴۲   | ۴۹   | ۳۶    | ۳۵     | ۳۳     | ۳۲    | ۳۰۶ |

اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق پرسش‌نامه‌های ذیل جمع‌آوری شد:

۱- پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دفت (۲۰۰۱): این پرسش‌نامه دارای ۲۴ سوال و در چهار بعد (ماموریت، انطباق‌پذیری، مشارکت و بوروکراتیک)، در طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظرم، موافقم و کاملاً موافقم) لیکرت طراحی شده است.

۲- پرسش‌نامه هوش هیجانی تراویس برادبری و جین گریوز (۲۰۰۵): این پرسش‌نامه دارای ۲۸ سوال و در چهار مولفه‌ی (خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات)، در طیف ۶ گزینه‌ای (همیشه، تقریباً همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز) لیکرت طراحی شده است. این آزمون درباره رفتار هر فرد سؤالاتی را از او می‌پرسد و در نهایت نمره کل هوش هیجانی وی محاسبه می‌گردد؛ نمره ۶۰ و پایین‌تر از ۶۰ بیانگر هوش هیجانی پایین؛ نمره ۶۱ تا ۷۹ بیانگر هوش هیجانی متوسط و نمره ۸۰ و بالاتر از ۸۰ بیانگر هوش هیجانی بالا می‌باشد.

۳- پرسش‌نامه استراتژی مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون: این پرسش‌نامه دارای ۳۰ سوال و در سه بعد استراتژی‌های (عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل)، در طیف ۷ گزینه‌ای (همیشه، بطور مکرر، غالباً، بعضی اوقات، بندرت، خیلی بندرت و هرگز) طراحی شده است.

با توجه با این که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد هستند، اما محقق مجدداً جهت تعیین روایی صوری و محتوایی آنها از نظر متخصصان و صاحب نظران علم مدیریت بهره‌گیری نموده است. هم‌چنین پایایی ابزارها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی  $\alpha=0.9$ ، پرسش‌نامه هوش هیجانی  $\alpha=0.85$  و پرسش‌نامه استراتژی مدیریت تعارض  $\alpha=0.87$  محاسبه شده است. جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

## یافته ها

- بررسی فرهنگ سازمانی حاکم در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران:

جدول (۲): بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران

| نام اداره     | فرهنگ سازمانی |           |          |           |
|---------------|---------------|-----------|----------|-----------|
|               | مشارکتی       | کارآفرینی | ماموریتی | بورکراتیک |
| آموزش و پرورش | ۳.۵۸          | ۳.۱۲      | ۲.۸۹     | ۲.۷۷      |
| بهشهر         | ۳.۵۸          | ۳.۱۲      | ۲.۸۹     | ۲.۷۷      |
| نکا           | ۳.۱           | ۲.۶۲      | ۳.۴۵     | ۳.۰۱      |
| میاندرود      | ۳.۸           | ۲.۹       | ۳.۲۴     | ۳.۲۴      |
| ساری یک       | ۳.۲           | ۳.۳       | ۲.۶۵     | ۲.۵۶      |
| بابل          | ۳.۲۹          | ۳.۸۲      | ۲.۵۴     | ۲.۳۶      |
| آمل           | ۳.۴           | ۲.۹       | ۳.۹      | ۲.۹       |
| نوشهر         | ۳.۲۶          | ۳.۱۲      | ۳.۷۱     | ۲.۲۶      |
| تنکابن        | ۳.۴۲          | ۳.۶۵      | ۲.۶۳     | ۳.۱۴      |
| رامسر         | ۳.۵           | ۳.۰۷      | ۲.۶۵     | ۳.۸۷      |
| کل            | ۳.۳۹          | ۳.۱۶      | ۳.۰۷     | ۲.۹       |

جدول ۲ نشان می‌دهد که، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (بهشهر و میاندرود) فرهنگ سازمانی حاکم، مشارکتی؛ در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم، کارآفرینی؛ در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم، ماموریتی و در اداره‌ی آموزش و پرورش شهرستان (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم، بورکراتیک می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است.

جدول (۳): خلاصه مدل رگرسیون

| فرضیه | ضریب همبستگی چندگانه | مجدور همبستگی | ضریب تعیین تعدیل شده |
|-------|----------------------|---------------|----------------------|
| اول   | ۰.۷۰۳                | ۰.۴۹۵         | ۰.۴۶۵                |
| دوم   | ۰.۷۵۵                | ۰.۵۶۹         | ۰.۵۵۹                |
| سوم   | ۰.۸۰۸                | ۰.۶۵۲         | ۰.۶۴۱                |
| چهارم | ۰.۸۲۱                | ۰.۶۷۴         | ۰.۶۳۹                |

جدول (۴): برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده

| فرضیه | ضرایب                  | ضرایب غیراستاندارد |         | t      | Sig   |
|-------|------------------------|--------------------|---------|--------|-------|
|       |                        | خطای معیار         | Beta    |        |       |
| اول   | ثابت                   | ۱۸.۰۱۸             | -۰.۳۷۴  | -۰.۰۲۱ | ۰.۹۸۴ |
|       | استراتژی عدم مقابله    | ۴.۴۲۷              | ۹.۲۸۶   | ۲.۰۹۸  | ۰.۰۴۱ |
|       | استراتژی راه حل گرایبی | ۶.۷۲۵              | ۱۴.۸۱۱  | ۲.۲۰۲  | ۰.۰۳۲ |
|       | استراتژی کنترل         | ۸.۶۹۶              | ۸.۶۷۹   | ۰.۱۶۹  | ۰.۳۲۳ |
| دوم   | ثابت                   | ۸.۷۹۴              | -۵.۰۶۳  | -۰.۵۷۶ | ۰.۵۶۶ |
|       | استراتژی عدم مقابله    | ۲.۷۳۵              | ۱۲.۵۶۳  | ۴.۵۹۴  | ۰.۰۰۰ |
|       | استراتژی راه حل گرایبی | ۴.۰۵۴              | ۸.۸۰۸   | ۱.۱۷۲  | ۰.۰۳۲ |
|       | استراتژی کنترل         | ۳.۶۱۹              | ۱۰.۸۵۸  | ۳.۰۰۰  | ۰.۰۰۳ |
| سوم   | ثابت                   | ۱۰.۳۳۵             | -۱۹.۹۵۷ | -۱.۹۳۱ | ۰.۰۵۷ |
|       | استراتژی عدم مقابله    | ۳.۶۵۱              | ۱۸.۸۱   | ۵.۱۵۱  | ۰.۰۰۰ |
|       | استراتژی راه حل گرایبی | ۴.۷۵۸              | ۶.۰۲۷   | ۱.۲۶۷  | ۰.۲۰۸ |
|       | استراتژی کنترل         | ۲.۷۶               | ۱۱.۷۶۱  | ۴.۲۶۱  | ۰.۰۰۰ |
| چهارم | ثابت                   | ۱۹.۶۶۷             | -۶.۶۸۵  | -۳.۰۸۶ | ۰.۰۰۵ |
|       | استراتژی عدم مقابله    | ۸.۶۲۷              | ۳۱.۷۷   | ۳.۶۸۳  | ۰.۰۰۱ |
|       | استراتژی راه حل گرایبی | ۶.۰۳۲              | ۱۱.۳۲۷  | ۱.۸۷۸  | ۰.۰۷۱ |
|       | استراتژی کنترل         | ۸.۲۸۱              | ۳.۷     | ۰.۴۴۷  | ۰.۶۵۸ |

جدول ۳ بیانگر آن است که، برای فرضیه اول ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.703$  می باشد. همچنین مطابق جدول ۴، در فرضیه اول رابطه استراتژی‌های عدم مقابله و راه حل گرایبی با هوش هیجانی معنادار است؛ ولی بین استراتژی کنترل با هوش هیجانی رابطه

معناداری وجود ندارد. و استراتژی راه‌حل‌گرایی با ضریب بتا  $\beta=0.402$  بیشترین تاثیر را بر هوش هیجانی دارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.»

جدول ۳ نشان می‌دهد که، برای فرضیه دوم ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.755$  می‌باشد. همچنین مطابق جدول ۴، در فرضیه دوم رابطه همه استراتژی‌های مدیریت تعارض (عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل) با هوش هیجانی معنادار است. و استراتژی عدم مقابله با ضریب بتا  $\beta=0.403$  بیشترین تاثیر را بر هوش هیجانی دارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.»

جدول ۳ بیانگر آن است که، برای فرضیه سوم ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.808$  می‌باشد. همچنین مطابق جدول ۴، در فرضیه سوم رابطه استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل با هوش هیجانی معنادار است؛ ولی رابطه معناداری بین استراتژی راه‌حل‌گرایی با هوش هیجانی وجود ندارد. همچنین استراتژی عدم مقابله با ضریب بتا  $\beta=0.488$  بیشترین تاثیر را بر هوش هیجانی دارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.»

جدول ۳ نشان می‌دهد که، برای فرضیه چهارم ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.821$  می‌باشد. همچنین مطابق جدول ۴، در فرضیه چهارم رابطه استراتژی عدم مقابله با هوش هیجانی معنادار است؛ ولی در سایر موارد رابطه معناداری بین استراتژی‌های مدیریت تعارض با هوش هیجانی وجود ندارد. همچنین استراتژی عدم مقابله با ضریب بتا  $\beta=0.565$  بیشترین تاثیر را بر هوش هیجانی دارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری معناداری وجود دارد.»

## بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند، همان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد، آموزش داده می‌شود و می‌توان آن را در رفتار، زبان، اندیشه و

اهداف اعضای سازمان مشاهده کرد و در روش‌ها و قوانین و رویه‌های سازمان، تبلور آن را احساس کرد.

امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت یا به عبارتی هماهنگی ساختن فعالیت‌ها و امکانات سازمان به منظور حصول به اهداف سازمان به لحاظ وسعت ارتباطات قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر شده است. در نتیجه می‌توان انتظار داشت مدیران برگرفته از نوع شخصیتی و هوش هیجانی که دارند رفتار و عملکرد متفاوتی داشته باشند. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی نیازها و باورها انتظارات و ادراکات مختلف بروز تعارض را در سازمان‌ها به دنبال دارد.

یکی از مشکلات اساسی که اکثر سازمان‌ها از جمله سازمان آموزش و پرورش با آن دست به گریبان هستند، تعارضات سازمانی است، که منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌شود. پائین بودن میزان عملکرد کارکنان سازمان و عدم توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی مناسب و اثرگذار یکی از عوامل آن می‌باشد. بنابراین ضروری است تا مدیران سازمان‌ها به خاطر بالا رفتن میزان کارآیی کارکنان به ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌ها مبادرت ورزند. تاکید بر فرهنگ سازمانی و نقش آن در استراتژی مدیریت تعارض، مطالعه‌ای است که حتی الامکان در سازمان آموزش و پرورش کمتر به آن پرداخته شده، و این موضوع برای مدیران همواره جای سؤال بوده که چه عواملی با استراتژی‌های مدیریت تعارض در سازمان‌ها در ارتباط می‌باشند؟

در این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض مورد بررسی قرار گرفت. لذا چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک» در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و مشخص شد که در اداره‌های آموزش و پرورش (بهشهر و میانرود) فرهنگ سازمانی حاکم، مشارکتی؛ در اداره‌های آموزش و پرورش (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم، کارآفرینی؛ در اداره‌های آموزش و پرورش (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم، ماموریتی و در اداره‌ی آموزش و پرورش (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم، بورکراتیک می‌باشد.

همچنین فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداراهای آموزش و پرورش استان مازندران، فرهنگ مشارکتی است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که، در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های جهانیان (۱۳۹۰)، لشکری، صالحی و حسینی (۱۳۹۰)، علیپور (۱۳۸۹) و کرامتی، میرکمالی و رفیعی (۱۳۸۸)، عبدالمجید (۲۰۰۶)، جردن و تراث (۲۰۰۳) و مالک (۲۰۰۰) همسو و با یافته‌ی کشتکاران و همکاران (۱۳۹۰) که نشان دادند بین هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود ندارد، ناهمسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که با توجه به اینکه هوش هیجانی به ما می‌گوید که چگونه از هوش شناختی در جهت موفقیت در زندگی استفاده کنیم، و به توانایی، ظرفیت یا مهارت ادراک، سنجش و مدیریت هیجانات خود و دیگران دلالت دارد و همچنین شامل مهارت‌های ما در شناخت احساسات خود و دیگران و مهارت‌های کافی در ایجاد روابط سالم با دیگران و حس مسئولیت‌پذیری در مقابل وظایف می‌باشد؛ لذا وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض کاملاً منطقی و واقع‌گرایانه است.

در پایان به برنامه ریزان، مسئولان و مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با برنامه‌ریزی‌های علمی و منسجم نسبت به شناسایی و نهادینه کردن فرهنگ سازمانی کارآمد و افزایش هوش هیجانی مدیران و کارکنان همت گمارند تا از این طریق تعارضات نامطلوب سازمانی کاهش و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود که این پژوهش توسط پژوهشگران مجرب در کلیه سازمان‌های آموزش و پرورش کشور و در قالب یک مطالعه ملی اجرا گردد.

## منابع و ماخذ

- 1- Entezari, A. A. (1390). The Relationship between Organizational Culture and Empowerment of Schollll Staff in the City of Sari, District1. Master's Thesis. Azad University: Sari Branch
- 2- Jalili Nikoo, M.( 1389). The relationship between emotional intelligence and strategy Dysfunctional conflict management at the University Of Medical Sciences in Tehran. End Master's thesis, Tarbiat Modarres University
- 3- Jahanian Ramezan, (1390), Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Executives. Journal of Management. Year VIII, pp. 1-8.

- 4- Robbins, S. (1388). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Traslated by Omidvaran and others, Ketabe Mehraban Pub.
- 5- Sokhktesarai, Z. (1389). *The Relationship between Organizational Culture and Fostering Creativity in High School Teachers of Ramian city*. Master's thesis, Azad University: Sari Branch
- 6- Sharifzade, Fattah and Kazemi, & Mehdi (1387). *Management Organizational Culture*. Tehran: Qous Publication.
- 7- Shooshtarian, Z., Ameli, F, Amin Lari, M. (1388). *The effect of Emotional Intelligence on Job Attitude and Work Force*. *Journal of Healthy work* Second year, No. 7, pp. 52-47.
- 8- Zamiri, S. (1387). *The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles withan Emphasis on the Organizational Atmosphere in Tarbiat Modarres University*. Master's Thesis. Tarbiat Modarres University: Faculty of Management.
- 9- Abedi, J., Hassan va Moradi, M. (1384 ). *The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership*. *Journal of Knowledge Management* . No. 70, pp. 80-63.
- 10- Alipur. (1389). *The Role of Librarians' Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies*. Master's Thesis. Azad University: Sari Branch
- 11- Fallahi M.( 1389). *The Relationship between the Personality Features of Educational Leaders and Conflicting Styles at Junior High schools of Ghaemshahr City in the Academic Year 1389-1388*. Master's Thesis in Educational Administration. Azad University: Sari Branch.
- 12- Keramati, M. R., Mirkamaly, S. M., & Rafiee, M.. (1388) *The relationship between emotional intelligence and Conflict management strategies*. *Journal of Modern Education School of Education and Psychology*. University of Al-Zahra, Volume V, Number 3, pp. 110-97.
- 13- Keshtkaran, A, Hatam, N., Rezai R., & Lotfi, M.. (1390) *The Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies in the Research and Education Managers at Shiraz University of Medical Sciences*. *Hakim Research Journal*, No. 4. PP. 218-211.
- 14- Daft R. *Organization Theory & Design*.5th. South-Western cokkege pub, 2001.
- 15- Jennifer LH, James D. *Culture, gender, Organizational role, and styles of Conflict resolution: A meta analysis*. *International Journal of Intercultural Relations* 2005; 29:165-196.
- 16- Jordan PJ, Troth AC. *Emotional intelligence and conflict resolution in nursing*. *Contemporary Nurse* 2003; 13: 51-63.
- 17- Kantek F, Gezer N. *Conflict in schools:student nurses conflict management styles*. *Nurse education today* 2009; 29: 100-107.
- 18- Karen LK, Rajiv PD. *Effects of relationship climate, control mechanism,and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes*. *Journal of Retailing* 2007; 5: 83-94.

- 19- Kaushal R, Kwantes CT. The role of Culture and Personality in Choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations* 2006; 30: 579-603.
- 20- Korte R, Chermack T. Changing organizational culture with scenario Planning. *Journal of Futures* 2007; 39: 645-656.
- 21- Malek K. Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative conflict management . *Dissertation Abstracts International*, 2000.
- 22- Mayer JD, Salovey P, Caruso D. Emotional intelligence: theory, finding and implications. *Psychological inquiry* 2004; 15: 197-215.
- 23- MingLee F. Conflict Management Styles And Emotional Intelligence, National Changhua University of Education, 2004.
- 24- Rizkalla L, Wertherin EH, Hodgson LK. The roles of emotion management and perspective taking in individuals conflict management styles and disposition to forgive. *Journal of Research in Personality* 2008; 42:1594-1601.
- 25- Robbins SP. *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 2000.
- 26- Shuang Liu. Through the Lenses of Organizational Culture: A Comparison Of State- Owned Enterprises and Joint Ventures in China. *China Media Research* 2006; 2(2): 5-10.
- 27- Susan M. Organizational response to conflict. *Social work research* 2006; 28: 25-32.
- 28- Wilmot W, Hocker J. *Interpersonal conflict* (6thed). Boston: McGraw- Hill, 2003.
- 29- Yilmaz C, Ergan E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business* 2008; 8: 290-306.