مقاله پژوهشی

رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج

بهروز پورآقا [۱]، کبری شریف‌کاظمی [*۲]، مرتضی صادقی [۳]، فاطمه میرغیاثی [۴]

[۱] استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، کرج، ایران

[۲] کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، شبکه بهداشت و درمان شهرستان آبیک، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، قزوین، ایران

[۳] کارشناس مدیریت بازرگانی، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران

[۴] دانشجوی کارشناسی بهداشت عمومی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، کرج، ایران

* **نویسنده مسؤول:** کبری شریف کاظمی
sharifkazemi.2015@gmail.com

ارجاع: پورآقا بهروز، شریف کاظمی کبری، صادقی مرتضی، میرغیاثی فاطمه. رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۳۹۷؛ ۳(۲): ۳۴-۱۲۵.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۲
تاریخ اصلاح نهایی: ۱۳۹۷/۰۶/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۶

چکیده

زمینه و هدف: در جوامع امروزی تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر مسئله دیگری به خود مشغول کرده است. از طرفی به‌کارگیری هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن سبب مدیریت تعارض اثر بخش می شود. این مطالعه با هدف بررسی رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج انجام گرفت.

روش پژوهش: مطالعه حاضر، مطالعه‌ای از نوع همبستگی است که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۶ در بیمارستان‌های منتخب شهر کرج انجام گرفت. حجم نمونه شامل ۳۲ نفر از مدیران سطوح مختلف بیمارستان‌ها به روش سرشماری بود. داده‌ها به‌وسیله پرسشنامه‌های استاندارد جمع آوری شد و با استفاده از آمار توصیفی، تحلیلی و آزمون آماری همبستگی اسپیرمن، به وسیله نرم افزار SPSS 19 مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: میانگین امتیاز مدیریت تعارض در بین مدیران مورد مطالعه از ۱۳۴، ۲۰/۸ ± ۱۰۸/۳ بود. بیشترین استراتژی مدیریت تعارض مدیران، استراتژی عدم مقابله با میانگین ۱۲/۵ ± ۵۱/۵ بوده است. بررسی هوش هیجانی، وضعیت "خوب" با میانگین ۱۸/۷ ± ۱۲۱/۹ را در مدیران هر ۲ بیمارستان نشان داد. بین راهبردهای مدیریت تعارض با مؤلفه خود انگیزی هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود داشت.

نتیجه گیری: راهبرد "عدم مقابله" بیشترین کاربرد را بین مدیران داشت و با توجه به رابطه برخی از مؤلفه‌های هوش هیجانی (خود انگیزی) با مدیریت تعارض، می توان نتیجه گرفت، آشنایی مدیران با سایر راهبردها می تواند در زمینه کاربرد راهبردهای مدیریت تعارض راهگشا باشد و بر مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تعارض، هوش هیجانی، بیمارستان، مدیر

کاربرد مدیریتی: مستند سازی وضعیت هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران جهت بهبود عملکرد و مدیریت منابع انسانی سازمان

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]

[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

مقدمه

در جوامع امروزی تعارض (conflict) موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر مسئله دیگری به خود مشغول کرده است و این امر در همه سازمان‌ها (از جمله بیمارستان‌ها) به صورت‌های گوناگون مانند تعارض بین رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، تعارض بین همکاران و حتی تعارض درون فردی وجود دارد (۱).

تحقیقات نشان داده‌اند که ۲۰ درصد وقت مدیران سطوح بالا و میانی سازمان در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می شود (۲).

البته باید در نظر داشت که نظریه‌های جدید وجود تعارض را از نظر روانشناختی، نشانه سلامتی می دانند، زیرا منجر به رهایی از سرخوردگی‌ها شده و نوعی حس مشارکت و حتی نشاط ایجاد می کند. از جهت اجتماعی نیز بدان علت نشانه سلامتی است که مخالفت نسبت به وضع موجود را تشویق می کند و دست به ابتکار عمل‌هایی برای تغییر اجتماعی می زند. تعارض بسیار کم می تواند تبعات منفی نظیر گروه اندیشی، تصمیم گیری ضعیف، بی علاقه گی و رکود را در پی داشته باشد. لذا برای بیشتر سازمان‌ها وضع مطلوب این است که بین گروه‌ها و دوایر خود نوعی رقابت و تعادل معتدل برقرار نمایند. باید به خاطر داشت وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم پاشیدگی در سازمان‌ها می شود بلکه مدیریت غیر اثر بخش تعارض سبب نتایج نامطلوب می شود (۱). چنانچه اختلافات به‌طور صحیح و علمی، مدیریت و حل و فصل نشوند، می توانند زمینه ساز مشکلات، مسائل، آسیب‌های روانی و حتی خشونت‌ها و ظلم‌هایی شوند. تعارض می تواند سبب ایجاد استرس، آسیب‌های روحی، کاهش رضایت شغلی، افزایش ترک اختیاری کار و کاهش بهره‌وری شود. اگر حل تعارضات مبتنی بر بحث و جدل منصفانه و صحیح باشد و همه افراد و گروه‌های درگیر، مجال اظهار نظر داشته باشند، آنگاه تعارض سبب کاهش تنش‌های اجتماعی و ثبات روابط می گردد (۳).

رابینز تعارض را اینگونه تعریف می کند: فرایندی است که در آن شخص الف به‌طور عمدی می کوشد تا به‌گونه‌ای سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش شود. وی ۳ راهبرد را برای مدیریت آن ارائه می کند که عبارتند از: عدم مقابله، راه حل گرایی و کنترل. نکته اساسی در مورد تعارض، نگرش مدیر به تعارض، تشخیص به‌موقع و برخورد مناسب با عوامل به‌وجود آورنده و ارائه راه حل منطقی و درست برای آن است (۴).

برای مدیریت تعارض نیاز به مهارت‌هایی است که این مهارت‌ها پایه و اساس احساسی داشته و نقش تعیین کننده‌ای در پیامدهای موقعیت‌های تضاد بر عهده دارند. مذاکره کردن، تعامل احساسی و عاطفی است و برای مذاکره کنندگان موفق، ضروری است که ارزیابی صحیحی از احساسات خود و دیگران داشته باشند (۳). حل موفقیت آمیز تعارضات منوط به در نظر گرفتن احساسات تمام افراد است. زمانی یک راه حل مطلوب به‌دست می آید که افراد با هم در تماس باشند، مهارت اساسی هوش عاطفی نظیر گوش دادن و تأیید کردن را آموخته باشند (۵).

هوش هیجانی (emotional intelligence) مجموعه‌ای از توانایی‌های کلامی و غیر کلامی است که فرد را قادر به بیان، شناسایی، درک و ارزیابی احساسات خود و دیگران، به منظور کنار آمدن با تقاضاها و فشارهای اجتماعی، می سازد. هوش هیجانی بالا به افراد کمک می کند که هیجانات و احساسات خویش را کنترل و احساسات دیگران را مدیریت کنند (۳). به زبان ساده هوش هیجانی نوعی از هوش است که توانایی فرد را در برقراری و حفظ ارتباط با دیگران، شناخت احساسات و عواطف دیگران و استفاده از این هیجانات و عواطف در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی مورد ارزیابی قرار می دهد. از این منظر با هوش انتزاعی (آی کیو) که توانایی فهمیدن و ماهرانه به‌کار بردن نمادهای شفاهی، آماری، لغات و استدلال منطقی را در بردارد، تفاوت دارد و به گفته گلمن (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به‌حساب می‌آید (۶).

پژوهشگران هوش هیجانی را شناخت، کنترل و به‌کارگیری قابلیت‌های عاطفی خود و دیگران در رفتارهای فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج می دانند. که دارای ۴ مؤلفه خود آگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه است. به‌کارگیری این مؤلفه‌ها سبب مدیریت تعارض و اختلافات به‌طور اثر بخش می شوند. از سوی دیگر، محققان بهترین حوزه برای کارکرد این نوع هوش را، محیط کار و سازمان دانسته اند (۴).

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

مطالعات مختلفی در این زمینه صورت گرفته است من‌جمله روزرت و سیاروچی (۲۰۰۵) در پژوهش خود به بررسی هوش هیجانی و رابطه آن با نتایج عملکردی محل کار روی کارکنان سازمان خدمات عمومی استرالیا پرداختند که میانگین هوش هیجانی به‌دست آمده ۱۰۰ بود و بین هوش هیجانی و عملکرد افراد رابطه معنی داری بوده است (۴).

کشتکاران و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تحقیق خود با عنوان «رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز» نشان دادند که بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه آماری معنی داری وجود ندارد. در مدیران آموزشی بین راهبرد کنترل و سابقه مدیریت رابطه آماری معنی دار منفی مشاهده گردید. در مدیران مرد نیز بین هوش هیجانی و راهبردهای عدم مقابله و راه حل گرایی رابطه آماری معنی دار منفی وجود داشت. وی نتیجه گرفت که با آموزش مداوم مدیران در زمینه راهبردهای مدیریت تعارض راه برای شناخت و برخورد به‌موقع و صحیح تعارض هموار خواهد شد (۷). ترابی و همکارن (۱۳۸۷) نیز در تحقیقی با عنوان «راهبرد های تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان» به این نتایج رسید که: الف) شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران متفاوت است، به‌طوریکه آمار نشان می دهد، مدیران از بین استراتژی‌های مدیریت تعارض به‌ترتیب ۴۹/۷ درصد از استراتژی عدم مقابله و ۴۴/۶ درصد از استراتژی کنترل و ۵/۷ درصد از استراتژی راه حل گرایی استفاده می کنند. ب) بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و جنسیت افراد رابطه معنی داری وجود داشت. با انجام آزمون همبستگی بین سن افراد و مدیریت تعارض رابطه معنی داری وجود داشت. به‌طوریکه افراد دارای سن بالاتر به استفاده از استراتژی کنترل در مدیریت گرایش داشتند (۸).

از آنجاییکه عوامل گوناگونی بر انتخاب سبک مدیریت تعارض توسط مدیران تأثیر دارد و هوش هیجانی یکی از این عوامل است، این مطالعه با هدف بررسی رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران بیمارستان‌های منتخب دولتی شهر کرج انجام شد.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از نوع مطالعات همبستگی است که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۶ انجام شد. پژوهشگر با مراجعه به بیمارستان‌های منتخب دولتی (بیمارستان شهید مدنی و بیمارستان شهید باهنر) شهر کرج، اقدام به جمع آوری داده‌ها به روش سرشماری نمود. جامعه مورد پژوهش را ۳۲ نفر از مدیران بیمارستان‌ها تشکیل دادند.

برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. به‌منظور بررسی مدیریت تعارض و راهبردهای آن از پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲ بخش سؤالات عمومی شامل جنس، تحصیلات، سابقه خدمت و سمت و سؤالات اختصاصی بر اساس هدف و مسئله‌ی تحقیق شامل سؤالات مربوط به راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، کنترل و راه حل گرایی) می‌باشد (۴). برای سنجش هوش هیجانی مدیران از پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی شرینگ (۱۹۹۶) استفاده شد که در ۲ بخش عمومی و اختصاصی بود. (۵)

پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز شامل راهبردهای راه حل گرایی، اجتناب و کنترل بوده و بر اساس پرسشنامه استاندارد رابینز می باشد. پرسشنامه دارای ۳ راهبرد و ۳۰ گویه می باشد و با مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای از همیشه (۱) تا هرگز (۷) تعریف گردید. راهبردهای پرسشنامه نیز شامل راهبرد کنترل (گویه ۷-۱) و راه حل گرایی (گویه ۱۸-۸) و عدم مقابله (گویه ۳۰-۱۹) بود. برای به‌دست آوردن امتیاز هر بعد، مجموعه امتیاز سؤالات مربوط به آن با هم جمع می شود و بر تعداد گویه‌ها تقسیم می شود و در نهایت آن راهبرد که بیشترین امتیاز را کسب کند، ترجیحاً استراتژی فرد برای مدیریت تعارض است. برای امتیاز کلی، مجموعه کلیه امتیاز ۳ بعد جمع می شود. این پرسشنامه یکی از رایج‌ترین ابزارهای اندازه گیری مدیریت تعارض است و اعتبار آن در مطالعات متعدد تأیید شده است (۹). در پژوهش حیدری نژاد و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان "ارتباط میان ویژگی‌های شخصیتی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی استان خوزستان" این پرسشنامه استفاده شده است و ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۷۳ درصد می باشد که نشانه پایایی بالای پرسشنامه می باشد (۱۰).

پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ شامل ۳۳ گویه می باشد و به صورت مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از همیشه (۵) تا هیچ وقت (۱) تعریف گردید. در این پرسشنامه محدوده

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

امتیازات حاصله بر اساس شیوه امتیاز دهی، بین ۳۳ تا ۱۶۵ تعیین شده است که امتیاز بالاتر نمایانگر هوش هیجانی بالاتر می باشد و رده بندی امتیازها بدین صورت است که نمره ۱۶۵-۱۳۲ = هوش هیجانی عالی، نمره۱۳۱-۹۹ = هوش هیجانی خوب، نمره ۹۸-۶۶ = هوش هیجانی متوسط و نمره ۶۵-۳۳ = هوش هیجانی کم را نشان می دهد (۱۱). این پرسشنامه یکی از رایج‌ترین ابزارهای اندازه گیری هوش هیجانی است که ۵ مؤلفه خود انگیزی، خود آگاهی، همدلی، خود کنترلی و مهارت‌های اجتماعی را می سنجد و اعتبار آن در مطالعات متعدد تأیید شده است. در ایران این پرسشنامه توسط منصوری (۱۳۸۰) هنجاریابی و پایایی آن بر مبنای آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش شده است (۱۲). فیضی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در مطالعه خود با عنوان "رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران" ضریب آلفای کرونباخ ۷۳ درصد را به دست آورده است که از پایایی خوبی برخوردار بوده است (۵).

داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، تحلیلی و آزمون آماری همبستگی اسپیرمن، به‌وسیله نرم افزار SPSS [19] تحلیل شد و معنی دار بودن و یا نبودن ارتباط بین متغیرها به‌دست آمد. ضمناً در این مطالعه کلیه ملاحظات اخلاقی در تحقیق و نگارش مقاله توسط پژوهشگران رعایت شد و این مطالعه با کد ABZUMS.REC.۱۳۹۶۳۴ توسط کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز مورد تأیید قرار گرفته است.

یافته‌ها

در این پژوهش مدیران بیمارستان‌های شهید باهنر و شهید مدنی شهر کرج مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع از جامعه‌ی آماری مدیران، ۳۲ نفر در هر ۲ بیمارستان مورد مطالعه قرار گرفتند. از بین جمعیت مدیران مورد مطالعه ۱۳ نفر مرد و ۱۹ نفر زن بودند. در مورد توزیع سوابق کاری نیز بیشترین سوابق کاری مدیران ۳۰-۲۶ سال به میزان ۲۵/۰ درصد بود. در مورد وضعیت تحصیلی مدیران، بیشترین مورد (۶۵/۲ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۵/۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. کمترین مورد نیز (۹/۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بودند.

نتایج نشان داد میانگین هوش هیجانی مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج (۱۸/۷ ± ۱۲۱/۹) در وضعیت "خوب" بوده است و از بین مؤلفه‌های هوش هیجانی نیز، خودآگاهی با میانگین (۴/۸ ± ۳۱/۹) بالاترین رتبه و مهارت اجتماعی با میانگین (۳/۵ ± ۱۷/۷) پایین‌ترین رتبه را داشته است (جدول ۱).

جدول ۱: امتیاز هوش هیجانی مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج

متغیر	انحراف معیار ± میانگین	بالاترین نمره	پایین‌ترین نمره
هوش هیجانی	۱۸/۷ ± ۱۲۱/۹	۱۶۱	۳۳
خود آگاهی	۴/۸ ± ۳۱/۹	۴۰	۸
خود انگیزی	۴/۱ ± ۲۵/۱	۳۱	۷
خود کنترلی	۴/۸ ± ۲۴/۵	۳۵	۷
همدلی	۳/۸ ± ۲۲/۵	۳۰	۶
مهارت اجتماعی	۳/۵ ± ۱۷/۷	۲۵	۵

بررسی مدیریت تعارض و راهبردهای آن در بیمارستان‌های منتخب نیز نشان داد که میانگین مدیریت تعارض (۲۰/۸ ± ۱۰۸/۳) بوده است و بیشترین استراتژی که مدیران از آن استفاده کرده‌اند، استراتژی اجتناب یا عدم مقابله با میانگین (۲۳/۵ ± ۵۱/۵) و کمترین راهبرد، کنترل با میانگین (۷/۸ ± ۲۳/۶) بوده است (جدول ۲).

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

جدول ۲: امتیاز مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج

متغیر	انحراف معیار ± میانگین	بالاترین نمره	پایین‌ترین نمره
مدیریت تعارض	۱۰۸/۳ ± ۲۰/۸	۱۳۴	۳۰
اجتناب (عدم مقابله)	۵۱/۵ ± ۲۳/۵	۶۹	۱۲
راه حل گرایی	۳۳/۱ ± ۹/۳	۵۷	۱۱
کنترل	۲۳/۶ ± ۷/۸	۴۰	۷

بنابر نتایج و تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین مؤلفه خود انگیزی هوش هیجانی و مدیریت تعارض مدیران رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود داشت. بین راهبردهای مدیریت تعارض با هوش هیجانی و دیگر مؤلفه‌های هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود نداشت (جدول ۳).

جدول ۳: ضریب همبستگی هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج

متغیر	مدیریت تعارض	
	ضریب همبستگی اسپیرمن	مقدار p
هوش هیجانی	۰/۲۰	۰/۱۰
خود آگاهی	- ۰/۰۶	۰/۷۰
خود کنترلی	۰/۳۰	۰/۰۸
خود انگیزی	۰/۴۰	۰/۰۰ **
همدلی	۰/۲۰	۰/۰۱
مهارت اجتماعی	- ۰/۰۹	۰/۶۰

** معنی دار در سطح معنی داری ۰/۰۵ > p

جدول ۴: ضریب همبستگی هوش هیجانی و مؤلفه‌های مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج

متغیر	هوش هیجانی	
	ضریب همبستگی اسپیرمن	مقدار p *
اجتناب (عدم مقابله)	۰/۰۵	۰/۷۰
راه حل گرایی	۰/۰۴	۰/۸۰
کنترل	۰/۲۳	۰/۱۰

* سطح معنی داری ۰/۰۵ > p

طبق یافته‌های جدول ۴ نیز، با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای مورد مطالعه، میزان همبستگی "ضعیف" بود و رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های مدیریت تعارض مدیران وجود نداشت.

بحث

ضریب همبستگی بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی مدیران بیمارستان‌های منتخب نشان دهنده همبستگی ضعیف بین آن‌ها بود و رابطه‌ی خطی معنی داری وجود نداشت و بیانگر آن است که هوش هیجانی در راهبردهای مدیریت تعارض مدیران در بیمارستان‌های منتخب شهر کرج تأثیری ندارد. از یافته‌های دیگر مطالعه، تفاوت در نوع استفاده مدیران از راهبردهای مختلف مدیریت تعارض است و راهبرد کنترل، کمترین راهبرد مدیریت تعارض بود که مدیران از آن استفاده کرده اند. از نظر پژوهشگر یکی از دلایل این امر می تواند، عدم آگاهی و شناخت مدیران فعلی بیمارستان‌های منتخب در خصوص مدیریت تعارض و راهبردهای آن باشد. شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن تأثیر شگرفی دارد. تعارض اگر به نحو مطلوب مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیان بار نخواهد بود بلکه می تواند کارمایه لازم جهت تحول و بهبود عملکرد را فراهم

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

کند و مسائل نهفته سازمانی را رو کند و کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد، دقت در عمل را افزایش دهد و خلاصه موجب خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان شود (۱۳).

به‌عبارتی علی رغم اینکه هوش هیجانی مدیران در سطح خوب است، به نظر محقق به علت عدم آگاهی مدیران نسبت به مدیریت تعارض و راهبردهای آن و کاربرد آن در حل مسائل سازمان است که ارزش مدیریت تعارض در سازمان شناخته شده نیست و این امر خود موجب بروز اختلافات بین کارکنان و مدیریت می شود. به نظر می رسد با برنامه ریزی در راستای آشنایی مدیران با مدیریت تعارض و استراتژی‌های آن به‌عنوان یک ابزار مدیریتی و فنون کاربرد آن در برخوردهای مدیریت و کارکنان، به تدریج کاهش تعارض و اختلافات بین مدیریت و کارکنان فراهم شده و در این صورت است که پیش بینی می شود سطح بالای هوش هیجانی مدیران بتواند در استفاده از راهبردهای مدیریت تعارض سهیم باشد (۱۴). در واقع تعارض ناشی از درک متفاوت، از نتیجه پدیده هاست (۱۵).

نتیجه این مطالعه با نتیجه مطالعات وطن خواه و همکاران (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای که بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین انجام شد (۲) و کشتکاران و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه ای که بین مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد(۷)، مطابقت داشت. زیرا آنان نیز نشان دادند که بین هوش هیجانی و راهبرد کنترل مدیریت تعارض رابطه معنی داری وجود ندارد. باقرزاده و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای که بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهر مراغه انجام دادند، دریافتند که بین مدیران در انتخاب استراتژی‌های تعارض تفاوت معنی داری وجود نداشت (۱). در حقیقت مدیران برای حل تعارضات در سازمان‌ها از راهبردهای متفاوتی استفاده می کنند. شیوه‌ای که هر یک از آن‌ها در حل تعارضات استفاده می کنند به عوامل گوناگونی نظیر ماهیت تعارض، شخصیت فرد، موقعیت سازمانی، شخصیت طرف مقابل، سبک رهبری، میزان قدرت، فرهنگ حاکم بر سازمان، میزان آشنایی با سبک‌های مدیریت تعارض و میزان برخورداری مدیر از هوش هیجانی بستگی دارد (۱۶،۱۷). به دلیل اهمیت تعارض و بحث سازنده و مخرب بودن آن در سازمان، توصیه می شود به منظور آشنایی هر چه بیشتر مدیران با مزایا و معایب راهبردهای مدیریت تعارض، آموزش‌های لازم برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود.

عدم مقابله به معنی کاربرد شیوه‌های اجتناب و تطابق یا سازش در مدیریت تعارض است. مدیر در شیوه تطبیق سعی می کند از نظرات خود صرف نظر کند تا بدین وسیله طرف مقابل را راضی کند (۱۸). طبق نتایج تحقیق حاضر بیشترین استراتژی مدیریت تعارض که مدیران از آن استفاده کرده‌اند، راهبرد عدم مقابله بوده است. سازنده یا مخرب بودن تعارض تا حد زیادی بستگی به چگونگی مدیریت و کنترل آن دارد. به نظر محقق، باور به این امر منجر به تمایل مدیران به حل تعارض و کاهش تمایل به استفاده از راهبرد عدم مقابله به عنوان بیشترین راه حل در خصوص تعارضات می شود. ادبیات مدیریت تعارض بر ۳ موضوع کلیدی متمرکز است. درگیری در محیط کار و سبک مدیریت منازعات، تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت منازعات و مدیریت درگیری در عمل (۱۹).

نتیجه مطالعه حاضر با نتیجه پژوهش کشتکاران و همکاران (۱۳۸۹) در مورد عدم وجود رابطه معنی دار بین هوش هیجانی و راهبرد عدم مقابله در مطالعه‌ای که بین مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد، نیز تطابق دارد (۷). مدیریت تعارض، شناخت و اداره تعارض به صورتی معقول، منصفانه و کارا است. تعارض می تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، مدیریت شود. توانایی ما در اداره تعارض می تواند بر نتایج آن اثر بگذارد. قبل از هر چیزی برای اداره تعارض باید آن را تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را بررسی کرد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی در مدیریت تعارض انتخاب سبک مناسب است (۱۴) اما برخلاف مطالعه حاضر، برخی محققین با تحقیقات مختلف نشان دادند بین راهبرد عدم مقابله و هوش هیجانی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. به‌عبارتی مدیرانی که هوش هیجانی بالاتری دارند کمتر از راهبرد عدم مقابله استفاده می کنند (۶-۴،۲).

راه حل گرایی به معنی تلاش به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر ۲ فرد بشود و منافع هر ۲ فرد در نظر گرفته شود. از این رو ویژگی اصلی این سبک، مشارکت جویانه است. طبق نتایج

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

تحقیق میانگین استراتژی راه حل گرایی مدیریت تعارض که مدیران از آن استفاده کرده اند در رتبه دوم قرار داشت. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می سازند و در نهایت به مدیریت کمک می کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (۴). به نظر محقق علت همبستگی ضعیف بین این ۲ متغیر (راهبرد راه حل گرایی و هوش هیجانی) و همچنین رتبه دوم راهبرد راه حل گرایی، می تواند اینگونه باشد که مدیران بیمارستان‌ها در مدیریت کردن روابط و هدایت آن‌ها مهارت لازم را ندارند، به بالندگی و رشد سایر کارکنان اهمیت لازم را نمی دهند و سعی در شناخت و تحکیم آن‌ها ندارند، محیط داخل و خارج سازمان را تجزیه و تحلیل نمی کنند، به ایجاد جو دوستانه در تیم خود تمایل ندارند و بنابراین انگیزه کافی برای حل تعارض از راهبرد راه حل گرایی ندارند.

همچنین نتیجه مطالعه حاضر با نتیجه پژوهش کشتکاران و همکاران (۱۳۸۹) در مورد عدم وجود رابطه معنی دار بین هوش هیجانی و راهبرد راه حل گرایی مدیریت تعارض نیز تطابق دارد (۷). نتیجه این تحقیق با نتایج مطالعات باقرزاده و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای که بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهر مراغه انجام دادند، وطن خواه و همکاران (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای که بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین انجام شد و فیضی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران متفاوت بوده است. آن‌ها نشان دادند بین راهبرد راه حل گرایی و هوش هیجانی رابطه معنی دار وجود دارد. به‌عبارتی مدیرانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، بیشتر از راهبرد راه حل گرایی استفاده می کنند و به احساسات و خواسته‌های کارکنان بیشتر اهمیت می دهند و سعی بر استفاده از مصالحه و مشارکت در اجرای امور دارند. راهبرد راه حل گرایی می تواند به عنوان راه حلی بسیار مناسب و مؤثر در حل تعارضات سازمانی استفاده شود. اما مدیرانی می توانند چنین راهبردی را ترجیح دهند که حس همکاری و مشارکت را در خود پرورش دهند و در انجام امور مصلحت طرفین را در نظر بگیرند. وجود این عوامل نشان دهنده هوش هیجانی بالای مدیران می باشد و این موضوع در صورتی به بهترین وجه تحقق می یابد که کارها و تصمیم گیری‌ها در محیطی با صداقت و برابر انجام گیرد (۱،۲،۵).

همچنین در مطالعه حاضر بین مؤلفه خود انگیزی هوش هیجانی و مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. به این ترتیب مدیرانی که نمره خود انگیزی آن‌ها بالاتر بوده است در مدیریت تعارض موفق‌تر هستند. به‌عبارتی خود انگیزی منجر به کنترل مدیریت تعارض و استفاده بهینه از راهبردهای آن در جهت دستیابی به عملکرد بهتر می شود. بنابراین هوش هیجانی مدیران در نهایت منجر به مدیریت تعارض بهتر در سازمان می شود. بهتر است با آموزش مدیران، مهارت‌های مدیریت تعارض آنان را افزایش داد و از طرفی با ارائه راهکارهای افزایش هوش هیجانی، مدیران با حل تعارضات، سازمان را بهتر مدیریت کنند و اثر بخشی و کارایی بهتری داشته باشند. در نهایت برای اینکه راهبردهای مدیریت تعارض بتواند ابزاری برای بهبود عملکرد سازمان شود، نیاز است کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای موردی برای مدیران بیمارستان ها برگزار شود. نکته مهم در تعمیم نتایج این پژوهش این است که بایستی با قید و شرایط خاص و جامعه آماری این پژوهش انجام گیرد.

نتیجه گیری

بر اساس نتایج پژوهش می توان نتیجه گرفت که راهبردهای مدیریت تعارض در سطح بیمارستان‌های منتخب شهر کرج به عنوان یک راهبرد آگاهانه به کار نمی رود. با توجه به نتیجه رتبه بندی راهبردهای مدیریت تعارض نیز می توان چنین نتیجه گیری کرد که استفاده از راهبرد عدم مقابله بیشترین کاربرد را دارد که نشان می دهد، سازمان می بایست در خصوص ایجاد راهکارهایی برای حل مشکلات و تعارض و ارائه راه حل مناسب در مواقع بروز تعارض، برنامه ریزی نماید و با سیاست‌گذاری در این موارد، زمینه بروز تعارضات را کاهش دهد.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

از سویی دیگر تنظیم سیستم نظارت و ارزیابی مدیران بر اساس میزان آشنایی و به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی نظیر مدیریت تعارض در سازمان می تواند در ارتقای کیفیت عملکرد مؤثر باشد و همچنین برگزاری گردهمایی، همایش و کارگاه‌های آموزشی و به ویژه جلسات آموزشی گروهی در بیمارستان‌ها در خصوص راهبردهای مدیریت تعارض می تواند راهکار مناسبی برای اجرایی کردن نتایج مطالعه باشد. در این زمینه می توان اشاره کرد که مشارکت کارکنان در کارگاه‌ها و بحث گروهی می تواند در همکاری آنان در بحث حل تعارض مؤثر باشد.

سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند بدینوسیله از تمام افرادی که در انجام این مطالعه همکاری نموده‌اند، به‌خصوص معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی البرز و مدیران بیمارستان‌های شهید مدنی و شهید باهنر شهر کرج تشکر و قدردانی نمایند.

مشارکت نویسندگان

طراحی پژوهش: ک. ش، ب. پ

جمع آوری داده‌ها: م. ص، ک. ش

تحلیل داده‌ها: ک. ش، ف. م، ب. پ

نگارش و اصلاح مقاله: ک. ش، م. ص

سازمان حمایت کننده

این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی با شماره ۳۱۲۴۳۱۷ می باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز انجام شده است.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافعی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

References

1)Bagher Zadeh M, Rashedi V, Bafandeh AR. A Study of the Relationship between Organizational Intelligence with Conflict Management between Manager and Teachers in Public Schools of Maragheh City (2010-2011). (Journal of Instruction and Evaluation) Journal of Educational Sciences 2012; 5(19): 41-57. [Persian]

2)Vatan Khah S, Raeesi P, Kalhor RA. Correlation between Emotional Intelligence (EI) with Conflict Management Strategies in Managers of Qazvin Teaching Hospitals, 2007. Journal of Health Administration 2008; 11(32): 41-6. [Persian]

3)Farzadnia F. The Impact of Emotional Intelligence on Conflict-Handling Styles among The Head Nurses of Milad Hospital, Tehran. Sjimu 2012; 20(2): 53-61. [Persian]

4)Mozaffari AA, Rohi HR, Saatchiyan V, Kalani A. Relationship between Conflict Management Strategies and Emotional Intelligence of Sport Coaches in East Azerbaijan Province. Journal of Sport Management 2012; 4(13): 99-113. doi: 10.22059/jsm.2012.28715. [Persian]

5)Feizi T, Shahbahram E, Azhandeh A. The relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies in Iran University of Medical Sciences. jha 2011; 14(44): 55-60. [Persian]

6)Senobari M. Comparison of emotional intelligence with conflict management strategies in public organizations and private companies. The National Conference of Futures Humanities and Development; 2015; Shiraz, Iran. 2015: 2-12. [Persian]

7)Keshtkaran A, Hatam N, Rezaee R, Lotfi M. Relationship between Emotional Intelligence with Conflict Management Strategies among Educational and Research Managers of Shiraz University of Medical Sciences. Hakim Research Journal 2012; 14(4): 211-8. [Persian]

8)Torabi A, Akbari F, Arab M. Conflict management strategies of Lorestan province hospital managers. Hakim Health Sys Res 2008; 11(2): 54-8. [Persian]

9)Pirzadeh A, Alavi SB. The relationship between supervisors' emotional intelligence and their subordinates' styles of conflict management in SMEs. Iranian Journal of Management Sciences 2011; 5(20): 27-50. [Persian]

10) Heydarinezhad S, Mehrabizadeh Honarmand M, Davoudi I, Payandeh M. The Relationship between Personality Traits and Conflict Management Strategy in Physical Education Managers of Khuzestan Province. Clinical Psychology & Personality (Daneshvar Raftar) 2011; 3(5): 65-74. [Persian]

11) Mollaei E, Heravi L, Eftekharaldyn R, Asayesh H. Relationship between Emotional Intelligence and the Success of Educational Managers at Golestan University of Medical Sciences. Knowledge & Health 2012; 6(4): 20-4. doi: 10. 22100/ jkh.v6i4.127. [Persian]

12) Jahanian R. The Relation of Emotional Intelligence and Conflict Management. Journal of Industrial Strategic Management (Pajouheshgar) 2011; 8(Supplement): 1-8. [Persian]

13) Ghorbani M. Conflict Management Strategies and its Role in the Effectiveness of Schools. Journal of Language and Literature Faculty of Letters and

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]
[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

Humanities (Journal of Faculty of Letters and Humanities (Language and Literature)) 2001; 34(1 and 2): 337-62. [Persian]
14) Iranzadeh S, Zemestani G, Pakdel Bonab M, Babaye Heravi S. The Analysis of Relationship between Conflicting Management Styles and the Personnel Preativity in the Islamic Azad University of Tabriz. Journal of Productivity Management 2012; 5(20): 165-87. [Persian]
15) Shiri A, Rezaei Z, Shakarami M. Examining the Effect of Positive Impression Management on Conflict Management Strategies. Organizational Behavior Studies Quarterly 2016; 5(1): 93-119. [Persian]
16) Hadadi Kohsar AA, Roushan R, Asgharnezhad Farid AA. A Comparative Study of Relationship Emotional Intelligence to Mental Health and Academic Achievement in Shahed and Non Shahed Students University of Tehran. Journal of Psychology and Educational Sciences 2007; 37(1): 73-97. [Persian]
17) Afzalur Rahim M, Psenicka C, Polychroniou P, Zhao JH, Yu ChSh, Anita Chan K, et al. A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. International Journal of Organizational Analasis 2002; 10(4): 302-26. doi: https://doi.org/10.1108/eb028955.
18) Yu ChSh, Sardessai RM, Lu J. Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in china. Int J Management and Enterprise Development 2006; 3(1 and 2): 19-29. doi: 10.1504/IJMED.2006. 008240.
19) Ma Zh, Lee Y, Yu KH. Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. International Journal of Conflict Management 2008; 19(3): 234-48. doi: 10.1108/10444060810875796.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]

[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]

Research Article

The Relationship between Emotional Intelligence and Managers' Conflict Management Strategies in Selected Hospitals of Karaj

Behrouz Pour Agha [1], Kobra Sharif Kazemi [2*], Morteza Sadeghi [3], Fatemeh Mirghiasi [4]

[1] Assistant Professor, Department of Healthcare Management, School of Public Health, Alborz University of Medical Sciences, Karaj, Iran
[2] MSc in Healthcare Management, Abyek Health City Health Network, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran
[3] BSc in Business Administration, Department of Business, School of Management, Payame Noor University, Karaj, Iran
[4] BSc student in Public Health, School of Public Health, Alborz University of Medical Sciences, Karaj, Iran

*** Corresponding Author:** Kobra Sharif Kazemi
sharifkazemi.2015.@.gmail.com

Citation: Pour Agha B, Sharifkazemi K, Sadeghi M, Mirghiasi F. The Relationship between Emotional Intelligence and Managers' Conflict Management Strategies in Selected Hospitals of Karaj. Manage Strat Health Syst 2018; 3(2): 125-34.

Received: June 12, 2018
Revised: September 12, 2018
Accepted: September 17, 2018

Funding: This study has been supported by Alborz University of Medical Sciences.

Competing Interests: The authors have declared that no competing interests exist.

A B S T R A C T

Background: Today, conflict is a common topic that occupies the human thought more than any other issues. On the other hand, use of emotional intelligence and its components leads to effective conflict management. The aim of this study was to investigate the relationship between emotional intelligence and conflict management strategies among the selected hospitals of Karaj, Iran.

Methods: This correlational and cross-sectional study was conducted among the selected hospitals of Karaj in 2017. The sample size consisted of 32 managers at different levels of hospitals selected by census method. Data were collected using the standard questionnaires and analyzed by the descriptive and analytical statistics as well as Spearman correlation using SPSS $_{19}$ software.

Results: The average score regarding the conflicts management among the managers was 108.3 ± 20.8 out of 134. The conflict management strategy used more frequently by most of the managers was the non-response strategy with an average score of 51.5 ± 12.5. Emotional intelligence showed a "good" status with an average of 121.9 ± 18.7 among the managers of the two hospitals. A significant relationship was also observed between the conflict management strategies and self-concept component of emotional intelligence.

Conclusion: The "non-response" strategy was more frequently used by the managers. Some components of the emotional intelligence (self-help) have correlation with the conflict management. So, managers should learn other strategies in the area of conflict management strategies. This in turn, has a positive impact on human resource management and organizational performance improvement.

Key words: Conflict management, Emotional intelligence, Hospital, Manager

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-10-05]

[DOR: 20.1001.1.24766879.1397.3.2.5.4]