

تاریخ دریافت: ۹۹/۹/۲۷

فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۲۰

دوره ۲ شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹ (پیاپی ۶)



Journal of Management and  
educational perspective, Winter2021

Received: December 17, 2020

Accepted: March 10, 2021

## **The effect Between Emotional Intelligence and Communicational Skills with Tension Management Strategies in Educational Managers**

Mohammadi Ahmad Abadi, Naser<sup>۱</sup>  
Fallahzadeh, Tahereh<sup>۲</sup>

---

The present study was conducted with the aim of investigating the effect of emotional intelligence and communication skills of Ardakan educational managers, in three levels; primary, junior high, and high schools, in the 2019-2020 academic year, in predicting stress management practices by descriptive method. To this end, all the 98 managers of the above-mentioned community were selected as a sample group and responded to valid questionnaires of Sibiria Shring's emotional intelligence (1998) with 0.84 Krunbach Alpha, Barton communication Skills with 0.744 Krunbach Alpha, and Robins Stress Management Scale, after the administrative and initial briefing Session. Multivariate

---

<sup>۱</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor Taft University, Iran. [nasermohamadi89@yahoo.com](mailto:nasermohamadi89@yahoo.com)

<sup>۲</sup> Master student, Department of Educational Sciences, Payame Noor Taft University, Iran. [flahzadeh.t@gmail.com](mailto:flahzadeh.t@gmail.com)

DOI: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2021.268890.1048>

regression analysis methods were used in inferential analysis of data, to determine the predictive power of stress management practices by emotional intelligence, communication skills and their components. The findings indicated that emotional intelligence and communication skills and all its components had a significant power of prediction for the criterion variable (stress management) ( $p>0.05$ ). Based on these results, apparently reinforcement of emotional intelligence and communication skills of managers can play a significant role in promoting the level of stress management practices in educational managers.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Communication Skills, Stress Management Practices, Educational Managers.



## تأثیر هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی بر شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران آموزشی مدارس

ناصر محمدی احمدآبادی<sup>۱</sup>

طاهره فلاح زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران آموزشی مدارس دولتی شهر اردکان در سه مقطع دبستان، متوسطه اول و متوسطه دوم بر شیوه‌های مدیریت تعارض در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ با روش توصیفی انجام شده است. به این منظور همه ۹۸ نفر از مدیران جامعه مذکور به عنوان گروه نمونه انتخاب و پس از طی مراحل اداری و جلسه توجیهی اولیه به پرسشنامه‌های هوش هیجانی سیریا شرینگ (۱۹۹۸) با آلفای کرونباخ ۰/۸۴، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون با آلفای کرونباخ ۰/۷۴۴ و مقیاس مدیریت تعارض رابینز پاسخ دادند. در بخش تحلیل استنباطی داده‌ها از روشهای تحلیل رگرسیون چند متغیره به منظور تعیین قدرت پیش بینی شیوه‌های مدیریت تعارض توسط هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های آن‌ها استفاده شد. یافته‌های حاصله نشان داد هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی و همه مؤلفه‌های آن قدرت پیش بینی معناداری برای متغیر ملاک (مدیریت تعارض) داشته‌اند. ( $p < 0/05$ ). بر اساس این نتایج به نظر می‌رسد تقویت هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند تأثیر معناداری در ارتقاء سطح شیوه‌های مدیریت تعارض در مدیران آموزشی داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، شیوه‌های مدیریت تعارض، مدیران آموزشی.

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی. دانشگاه پیام نور تفت، ایران nasermohamadi89@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی. دانشگاه پیام نور تفت، ایران

flahzadeh.t@gmail.com

## مقدمه

مدرسه بعنوان یک نهاد تعلیم و تربیت از همه نهادهای اجتماعی پیچیده تر است. مدرسه همانند سایر سازمان‌های رسمی بایستی با وظایف ساخت، اداره و جهت دادن به ترکیب پیچیده‌ای از منابع انسانی درگیر گردد. بر خلاف اغلب سازمان‌های رسمی محصول تولیدی در مدرسه، انسان است و این امر موجب پیدایش مسائل ویژه در مدیریت مدرسه می‌گردد. از جمله مسائلی که مدرسه به عنوان یک سازمان با آن روبرو است مساله تعارض و عدم موافقت‌هاست.

یکی از موضوعاتی که افکار بسیاری از مدیران ارشد را به خود مشغول می‌کند، تعارض است. مدیران معمولاً نسبت به تعارض، نگرش منفی دارند و از آن هراسان و گریزان هستند؛ درحالی که وجود تعارض و اختلاف نظر در میان دبیران، امری بدیهی در مدارس است که با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در ادراک، اندیشه، فرهنگ و باورهای افراد، به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی دبیران و مدیران مطرح است (Akhavan alaf & et al, 2016). در بسیاری از سازمان‌ها تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد (Khaledian & Esmailpour, 2018).

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعهای اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (Aliabadi & Khakpour, 2014). تعارض شمشیر دولبه ای است که نیازمند مدیریت است. مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل، مدارس را اداره کرده و بین مدیران و دبیران و مدارس تعامل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. مدیریت تعارض همچنین فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض بین گروه‌ها و



استفاده مناسب از فنون مربوطه به منظور اثر بخشی مدارس است (Soleiman zadeh & Shaker doulagh, 2019).

سوء مدیریت تعارض، موجب کاهش بهره وری و تنزل اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شود (Shabani Azadboni & Safari, 2020). فشار روانی و شغلی را نباید الزاماً پدیده‌ای مخرب به حساب آورد. به طوری که برخی دانشمندان بعضی از فشارها را خوش آیند تلقی می‌کنند که می‌تواند پیامدهای مثبتی داشته باشند (Ebrahimi, 2017). در حقیقت تعارض با وجود ویژگی‌های ناپایداری که دارد، می‌تواند خاستگاه عقاید و فرصت‌های خلاق باشد و اطمینان و رابطه‌ای عمیق به وجود آورد و در عین حال وسیله‌ای برای راهیابی به ناامیدی‌های بشر است و اگر به آن توجه نشود، موفقیت تضعیف و متوقف خواهد شد. بسیاری از مدیران امروزی ارتباطات ضعیفی برقرار می‌کنند و تمایل به سختگیری دارند. آن‌ها قادر نیستند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فن آوری تغییر ایجاد کنند. بسیاری از مدیران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ درست بدهند. به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند اعتماد ندارند، به تندی انتقاد می‌کنند (Monavarian & et al, 2016). استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح مدارس می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در مدارس می‌شود (Shabani Azadboni & Safari, 2020).

بسیاری از مدیران امروزی ارتباطات ضعیفی برقرار می‌کنند و تمایل به سخت گیری دارند. آن‌ها قادر نیستند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فن آوری تغییر ایجاد کنند. از جمله مسائل پیش روی مدارس در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این جایگاه و نقش مهم است. موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است (Danielsen, 2020).

با توجه به اینکه وزارت آموزش و پرورش سازمانی است که رسالت آن تربیت نیروی انسانی متخصص و دانش محور است؛ معلمان و مدیران ارزشمندترین سرمایه هر مدرسه به شمار می آیند و عملکرد فرد فرد آنها در عملکرد کل وزارت تأثیر گذار است و برای بهبود عملکرد سازمان، ناگزیر نیازمند توجه عمیق تر به کارکنان و عوامل مؤثر بر عملکرد آنان هستیم. اگر مدیران آموزشی یک جامعه علاوه بر دانش و تجربه، از مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی مناسبی برخوردار باشند، می‌توانند با انتخاب سبک مدیریتی مناسب با معلمان خود ارتباط صحیح برقرار کرده و با بالا بردن روحیه همکاری و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، تعارضات موجود در سازمان‌ها را به حداقل برسانند و هدف‌های سازمان را با صرف هزینه کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند.

## ادبیات تحقیق

### مهارت‌های ارتباطی:

یکی از مهارت‌هایی که نقش ویژه‌ای در ایجاد، درک و انتقال اطلاعات میان مدیران و کارکنان بر عهده دارد مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. ارتباطات مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است و فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقای یک سازمان است. ارتباط، مدیران را قادر می‌سازد با افراد سازمان خود به تفاهم برسند. ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس آن به وجود می‌آید و تمام مظاهر فکری و وسایل انتقال و حفظ آنها در زمان و مکان بر پایه آن توسعه پیدا می‌کند. چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سوءتعبیرها و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد. پس می‌توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است که از آن جمله



هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود، انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل سازمان به نحوه مؤثر (Mirkamali & Ghaem Montazari, 2020).

مهارت‌های ارتباطی<sup>۱</sup> به منزله آن دسته از مهارت‌هایی هستند که به واسطه آنها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند؛ فرایندی که افراد در طی آن، اطلاعات، افکار و احساسات خود را از طریق مبادله کلامی و غیر کلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (Haddadi & Ebrahimi, 2020). هر یک از افراد در فرایند رشد اجتماعی خویش، برای پیشرفت و شکوفا سازی استعدادهای خود و سازگاری مطلوب با محیط و اطرافیان، نیازمند کسب مهارت‌های ارتباطی هستند که در فرایند اجتماعی شدن، از خانواده آغاز می‌شود و به فراخور رشد و سن افراد، در مدرسه و اجتماع شکل می‌گیرد ( Talebi Khansari, 2020).

مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی عبارت‌اند از مهارت کلامی، مهارت بازخورد و مهارت شنود مؤثر.

الف) مهارت‌های کلامی: تعاریفی که از ارتباطات کلامی ارائه شده به دو دسته تقسیم می‌شود؛ تعاریفی که ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار می‌دانند. تعاریف دسته دوم، تنها بر جنبه شفاهی (گفتاری) توجه دارند و ارتباط کلامی را معادل با واژه Oral Communication می‌دانند.

ب) مهارت بازخورد: عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده، به طوریکه فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد.

ج) مهارت شنود مؤثر: عبارت است از دریافت معنی آنچه فرد می‌شنود؛ یعنی در گوش دادن انسان باید محرک‌های صدا را به یاد آورد، به صدا توجه کند و آنها را تفسیر نماید (Ahmadi, 2014)

یکی دیگر از عوامل تأثیر گذار بر مدیریت تعارض که در این پژوهش به آن پرداخته شده است هوش هیجانی می باشد.

### هوش هیجانی:

جی سی آگاروال، تعریف های متنوع هوش را دست کم در چهار گروه مشخص، دسته بندی کرده است: گروه اول، بر سازگاری فرد با همه محیط یا جنبه های محدود و معین آن تأکید می ورزد. بر این اساس، هوش یک سازگاری ذهنی عمومی با مسائل و موقعیت های جدید زندگی به حساب می آید. گروه دوم از تعاریف هوش، بر قدرت یادگیری اصرار می ورزد و هوش را برابر با قدرت یادگیری می داند. بنابراین، هر چه هوش فرد بیشتر باشد، راحت تر و گسترده تر یاد می گیرد و حوزه تجربه و فعالیت وی نیز بزرگ تر می شود. گروه سوم این تعاریف ها بر این عقیده است که هوش، توانایی انجام تفکر انتزاعی و ادامه آن است. این تعریف به کاربرد مؤثر ایده ها و کارآیی در رابطه برقرار کردن با نمادها، به ویژه نمادهای کلامی و عددی اشاره دارد. گروه چهارم این تعاریف ها، به تعریف های عملیاتی بر می گردد؛ یعنی هوش همان نمره ای است که فرد از آزمون اجرا شده به دست می آورد (Rahimi & et al, 2020).

اولین بار مفهوم هوش هیجانی در سال ۱۹۴۰ مطرح شد. قبل از آن همه نگاه ها معطوف به هوش شناختی بود و آن را به عنوان مؤثرترین عامل در موفقیت افراد می دانستند. امروزه عقیده اکثر صاحب نظران بر این است که هوش شناختی در بهترین شرایط، تنها ۲۰ درصد از موفقیت فرد را شامل می شود و ۸۰ درصد از موفقیت ها وابسته به عواملی دیگر است و چه بسا سرنوشت افراد در بسیاری از مواقع در گرو مهارت های هوش هیجانی باشد. افرادی که هوش هیجانی بالاتری دارند مهارت های اجتماعی بهتر و روابط پایدارتری برقرار کرده و در برخورد با مشکلات بهتر عمل می کنند. اهمیت هوش هیجانی به حدی است که آن را جزء





مهارت‌های لازم برای مدیریت تنش‌های روزانه می‌دانند، که در نتیجه آن بهبودی در سلامت روان فرد حاصل می‌شود (Rosenstein & Stark, 2015).

هوش هیجانی شامل درک دقیق و درست هیجان‌ها، ایجاد و دسترسی به هیجان‌ها به منظور توجه به افکار، درک و دانش عاطفی، تنظیم انعطاف‌پذیری هیجان‌ها در راستای تقویت رشد هیجانی و فکری است (Hashemi & Khalili, 2018). نظریه هوش هیجانی حوزه وسیعی از توانایی‌های مرتبط با شناخت و به کارگیری هیجان‌ها را توجیه می‌کند و اظهار می‌دارد که هوش هیجانی در عملکرد روزانه اغلب مهم‌تر از هوش شناختی است. گلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در الگوی خود پنج بعد خود آگاهی، خود انگیزی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط را برای هوش هیجانی در نظر گرفته است (Amiri, 2019).

خود آگاهی به معنای آگاه بودن از حالت روانی خود و نیز تفکر فرد درباره آن، حالت است. افراد خود آگاه<sup>۲</sup> ارزش‌ها و اهداف خود را می‌شناسند. احساس خود انگیزی<sup>۳</sup> ناکامی‌ها و نگرانی‌هایی را که ممکن است فرد را از ادامه کار مأیوس سازد خاموش می‌کند؛ به این معنا که می‌توان از درماندگی و شکست‌های اجتناب‌پذیری که هر هدف به همراه دارد، برای پیشرفت استفاده کرد. خود مدیریتی<sup>۴</sup> نیز نشانگر توانمندی شخص در سازگاری، ابتکار عمل، میل به موفقیت، وجدان کاری، اعتماد درونی، انعطاف‌پذیری و نگرش جامع به همه است. گلمن در مورد آگاهی اجتماعی<sup>۵</sup> عقیده دارد که هماهنگ بودن با احساسات دیگران در تصمیم‌گیری و قضاوت‌های اخلاقی با اهمیت خواهد بود و عدم همدلی یک کمبود بنیادی در هوش هیجانی است. مدیریت روابط<sup>۶</sup> که به آن مهارت اجتماعی هم گفته می‌شود، آگاهی و شناخت نسبت به هیجان‌ها و احساسات دیگران، مهارت گوش دادن به

- 
1. Emotional Intelligence(EI)
  2. Golman, D.
  3. self-awareness
  4. self-motivation
  5. self-management
  6. social awareness
  7. relation management

احساسات دیگران است در زمانی که افراد دچار هیجان و احساسات هستند و به گوش شنوا نیاز دارند (Amiri, 2019).

### پیشینه پژوهش

اسپاهو (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض» که بر روی ۱۴۴ نفر از کارکنان انجام شد، نشان داد ابعاد مهارت‌های ارتباطی می‌تواند در کاهش تعارض میان فردی و میان گروهی نقش مؤثری داشته باشد (Spaho, 2013).

اسچیلیرز، انساری و کریستین (۲۰۱۳) در پژوهش فراتحلیلی که به بررسی هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مجموع ۲۰ مطالعه با بازده ۲۸۰ اثر و شامل ۵۱۷۵ شرکت کننده بررسی کردند و نتایج آن نشان داد که هوش هیجانی با مدیریت تعارض سازنده ارتباط مثبت دارد و سن تعدیل کننده قابل توجهی نبود (Schlaerth, Ensari & Christian, 2013).

شاکری زنگیر و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه» که بر روی ۱۴۰ نفر از دبیران مقطع متوسطه شهرستان گرمی انجام شد، نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض رابطه مثبتی برقرار است. در ضمن مهارت ارتباطی می‌تواند سلامت سازمانی را پیش بینی نماید (Shakeri Zangir, et al. 2014).

قهرمانی و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض سازمانی: مطالعه کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های شهر تهران» که بر روی ۷۰ نفر از کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی سطح شهر تهران انجام شد، نشان دادند که بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ میزان مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن و همچنین نمره سبک‌های مدیریت تعارض تفاوت معنی داری وجود ندارد (Ghahremani et al., 2016).

- 
1. Spaho, K.
  2. Schlaerth, Ensari & Christian



پورآقا و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان "رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران" بصورت مقطعی تعداد ۳۲ نفر از مدیران مقاطع مختلف تحت بررسی قرار گرفت. یافته‌های این تحقیق نشان داد راهبرد "عدم مقابله" بیشترین کاربرد را بین مدیران داشت و با توجه به رابطه برخی از مؤلفه‌های هوش هیجانی (خود انگیزی) با مدیریت تعارض، این نتیجه حاصل شد که آشنایی مدیران با سایر راهبردها می‌تواند در زمینه کاربرد راهبردهای مدیریت تعارض راهگشا باشد و بر مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد (Pooragha, et al. 2019).

ابراهیم پور دلاور و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان مقطع دبیرستان شهرستان بابل" نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی به طور منفی از سبک‌های مدیریت تعارض کنترل و عدم مقابله متأثر بود. از سوی دیگر آزمون و رگرسیون نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی توانایی پیش بینی سبک‌های مدیریت تعارض را دارد (Ebrahimipour, et al, 2019).

طالبی خانساری (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین شیوه‌های مدیریت کلاس و مهارت‌های ارتباطی باانگیزه پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مقطع ابتدایی شهر چابکسر" بیان کرد که معلمان و مدیران می‌توانند از سبک‌های مدیریتی مؤثر و مهارت‌های ارتباطی در جهت افزایش انگیزه پیشرفت تحصیلی و پیشگیری از فرسودگی و افت تحصیلی دانش آموزان سود ببرند (Talebi Khansari, 2020).

سرگلزایی و آهن جان (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان "رابطه بین هوش هیجانی با تعارض و خلاقیت در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان" که شامل سیصد نفر از کارکنان بودند به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و تعارض و خلاقیت کارکنان در آموزش و پرورش استان سیستان، ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد و راهبردهای هوش

هیجانی می‌تواند باعث کاهش تعارض و افزایش خلاقیت در کارکنان شود (Sargolzaei & Ahan Jan, 2020).

با توجه به ادبیات و پیشینه نظری پژوهش، در راستای تبیین جایگاه راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران آموزشی مدارس، به هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک عامل اثرگذار بر راهبردهای مدیریت تعارض و تنش در مدیران آموزشی مدارس نگریسته می‌شود و نقش تأثیر گذاری هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی بر مدیریت تعارض بررسی می‌شود. لذا بررسی میزان تأثیر هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران در افزایش سطوح بهره‌وری و بهبود عملکرد مدیریت تعارض آن امری مهم تلقی می‌شود. با توجه به اینکه میزان تعارض در سازمان‌های دانش‌محور به طور ناخودآگاه افزایش یافته و از طرفی میزان ارتباطات رسمی و غیررسمی در حد متعارف نبوده و نوع مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان به طور مشخصی تشریح نشده است و همچنین به طور اخص به تأثیر گذاری هوش هیجانی در مدیریت تعارض مدیران مدارس پرداخته نشده است یا اگر چنین توجهی صورت گرفته، مستندات آن در دسترس نیست.

پژوهش حاضر سؤال اصلی خود را بدین صورت طرح می‌کند که، آیا هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در مدیران مدارس با راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، راه حل‌گرایی و کنترل) تأثیر گذار است؟

دو فرضیه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از:

(۱) هوش هیجانی بر شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران آموزشی مدارس تأثیر گذار است.

(۲) مهارت‌های ارتباطی بر شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران آموزشی مدارس تأثیر گذار است.



## روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف در حوزه تحقیقات کاربردی قرار گرفته و از آنجا که به توصیف متغیرها و روابط بین آنها، برای شناخت هرچه بهتر شرایط موجود و اخذ تصمیم‌های بهینه از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی، و از نوع همبستگی است که در آن روابط میان متغیرها براساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران مدارس دولتی سه مقطع دبستان، متوسطه اول و متوسطه دوم شهر اردکان در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ تشکیل داده است که تعداد کل آنها برابر با ۹۸ نفر (۵۴ نفر مرد و ۴۴ نفر زن) بوده است. با توجه به محدود بودن تعداد نفرات جامعه تحقیق و در دسترس بودن همه ۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه هوش هیجانی سیبیریا شرینگ (۱۹۹۸)، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون و پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز استفاده گردید. پرسشنامه هوش هیجانی دارای ۴۰ سؤال است که تعداد ۷ سؤال به دلیل همبستگی اندک با نمره کل آزمون حذف شده و تعداد سوالاتی که برای اجرای نهایی در نظر گرفته شده به ۳۳ سؤال کاهش یافته است. این پرسشنامه دارای پنج مؤلفه است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: خود آگاهی، خود کنترلی، خود انگیزی، هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی. همچنین در بررسی روایی سازه این آزمون، همبستگی نمرات افراد در این آزمون و آزمون عزت نفس کوپر اسمیت را بر روی نمونه ۳۰ نفری که به صورت نمونه گیری در دسترس مورد بررسی قرار داده و بر اساس اطلاعات بدست آمده ( $p = 0.001$  و  $r = 0.63$ ) میزان همبستگی بین نمرات آزمونها در دو آزمون از لحاظ آماری معنا دار بوده و لذا آزمون هوش هیجانی از روایی سازه خوبی نیز برخوردار است. در بررسی پایایی این آزمون نیز میزان همسانی درونی آزمون و مؤلفه‌های آزمون‌های هوش هیجانی با توجه به اطلاعات بدست آمده و آلفای کرونباخ ۰/۸۴، می‌توان گفت آزمون هوش هیجانی از پایایی خوبی برخوردار است (Mansoori, 2002).

پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی به منظور اندازه‌گیری میزان مهارت‌های ارتباطی فرد ارائه شده است. این پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال است که مؤلفه‌های مهارت کلامی، مهارت شنود مؤثر و مهارت بازخورد را اندازه‌گیری می‌کند. در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. با نظر اساتید راهنما و مشاور تعداد ۳۰ پرسشنامه برای سنجش میزان پایایی توزیع گردید و مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۷۴۴ می‌باشد. همچنین مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای مهارت‌های بازخورد ۰/۸۲۴، مهارت‌های شنود مؤثر ۰/۸۰۳، مهارت‌های کلامی ۰/۷۵۶ و مهارت‌های ارتباطی (کل) ۰/۸۰۴ بود. پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز دارای ۳۰ سؤال است که سه راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایی را در قالب یک طیف ۷ درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از دو شاخص آماری میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است و همچنین ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون برای بررسی معنی‌دار بودن با استفاده از نرم افزار آماری SPSS 20 مورد استفاده قرار گرفته‌اند.



## یافته‌های تحقیق

با توجه به تحلیلی که از داده‌های تحقیق به عمل آمد یافته‌های تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرها	خرده طبقات	میانگین	انحراف معیار	واریانس
هوش هیجانی	آگاهی	۴/۴	۰/۶۵	۰/۴۲
	مدیریت خود	۳/۵	۰/۶۶	۰/۴۴
	خودآگاهی اجتماعی	۳/۷	۰/۵۳	۰/۲۸
	مهارت‌های اجتماعی	۳/۵	۰/۷۷	۰/۶
	خودانگیزی	۳/۶	۰/۶۵	۰/۴۲
مهارت‌های ارتباطی	هوش هیجانی (کل)	1/4	۰/۷۳	۰/۵۳
	مهارت‌های کلامی	۴/۱	۰/۶۷	۰/۴۵
	مهارت‌های شنود مؤثر	۳/۸	۰/۳۹	۰/۱۵
	مهارت‌های بازخورد	۳/۷	۰/۸۷	۰/۷۶
مدیریت تعارض	مهارت‌های ارتباطی (کل)	۳/۸	۰/۸۸	۰/۷۷
	راهبرد کنترل	۵/۵	۰/۳۳	۰/۱۱
	راهبرد عدم مقابله	۵/۲	۰/۶۹	۰/۴۷
	راهبرد راه حل‌گرایی	۶/۵	۰/۵۹	۰/۳۵
	مدیریت تعارض (کل)	۵/۹	۰/۶۳	۰/۴

بر اساس داده‌های جدول فوق در مقیاس هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض میانگین همه خرده مقیاس‌ها بالاتر از میانگین است.



## جدول ۲. آماره‌های تشخیص نرمال بودن

آماره‌های تشخیص نرمال بودن		متغیر
کشیدگی	کجی	
۱/۴۳	-۱/۰۹	نمره کل هوش هیجانی
۰/۴۸	-۰/۸۰	آگاهی
۱/۵۶	-۰/۸۷	مدیریت خود
۱/۰۰	-۰/۹۰	خودآگاهی اجتماعی
۱/۱۱	-۰/۷۷	مهارت‌های اجتماعی
۱/۲۳	-۰/۹۸	خودانگیزی
۰/۷۶	-۰/۷۶	نمره کل مهارت‌های ارتباطی
۱/۲۹	-۰/۶۸	مهارت‌های کلامی
۰/۴۹	-۰/۹۸	مهارت‌های شنود مؤثر
۱/۸۸	-۰/۵۹	مهارت‌های بازخورد
-۰/۴۳	-۰/۳۲	مدیریت تعارض

علاوه بر این به منظور بررسی پیش فرض نرمال بودن داده‌ها از آزمون شاپیرو-ویلک نیز استفاده شد. جدول ۴ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. نتایج غیر معنی دار (مقدار معناداری بیشتر از ۰/۰۵) حاکی از نرمال بودن توزیع نمرات در گروه نمونه می‌باشد. فرضیه اول: بین هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن با شیوه‌های مدیریت تعارض تأثیر معناداری وجود دارد.





**جدول ۳.** خلاصه مدل رگرسیون و مشخصه‌های آماری مدیریت تعارض بر اساس متغیرهای پیش بین هوش

هیجانی						
خطای	ضریب	ضریب	همبستگی	F	میانگین	درجه
مجموع	مجذورات	آزادی	مجذورات	میانگین	مجذورات	درجه
خطای	ضریب	ضریب	همبستگی	F	میانگین	درجه
مجموع	مجذورات	آزادی	مجذورات	میانگین	مجذورات	درجه
خطای	ضریب	ضریب	همبستگی	F	میانگین	درجه
مجموع	مجذورات	آزادی	مجذورات	میانگین	مجذورات	درجه
۲۳۰/۵۸	۶	۱۳۸۳/۴۸	رگرسیون			
۴۰/۹۳	۹۲	۳۷۶۵/۸۷	باقیمانده			
	۹۸	۵۱۴۹/۳۵	جمع			

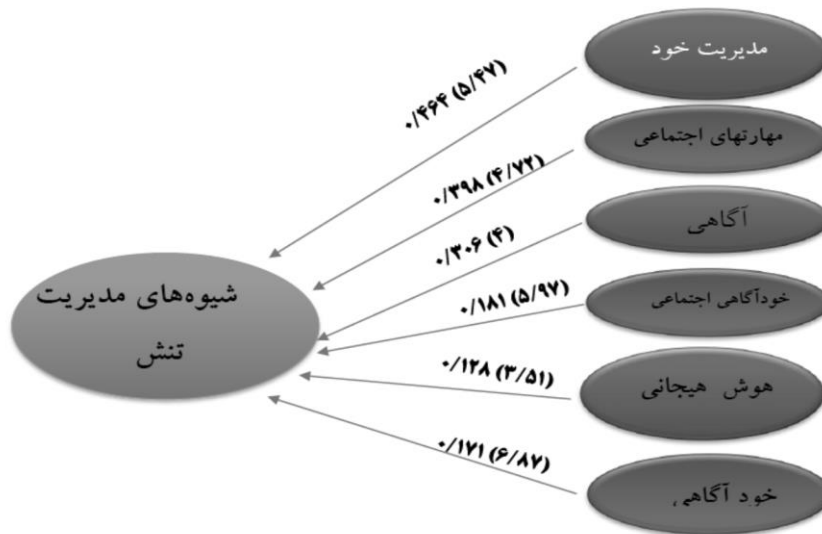
a: متغیرهای پیش بینی کننده: مدیریت خود، مهارت‌های اجتماعی، آگاهی، خودآگاهی اجتماعی، هوش هیجانی و خودآگاهی b: متغیر ملاک: مدیریت تعارض  
 نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد ضریب هم بستگی چندگانه برابر با ۰/۷۱۸ و ضریب تعیین برابر با ۰/۵۱ است، و مجموع این متغیرها روی هم، قریب ۵۱ درصد از واریانس متغیر ملاک را پیش بینی می‌کنند. پس از معنادار شدن رابطه متغیرهای پیش بین در یک معادله، جدول شماره ۴، ضرایب رگرسیون و سایر شاخص‌ها برای تک تک متغیرها را نشان می‌دهد:

**جدول ۴.** ضرایب رگرسیون متغیر هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن

مدل	ضریب رگرسیون (B)	خطای استاندارد	$\beta$	T	سطح معناداری
مدیریت خود	۰/۴۶۴	۰/۰۸۵	۰/۳۲۸	۵/۴۷	۰/۰۰۱
مهارت‌های اجتماعی آگاهی	۰/۳۹۸	۰/۰۸۴	۰/۲۸۱	۴/۷۲	۰/۰۰۱
خودآگاهی اجتماعی	۰/۳۰۶	۰/۰۷۷	۰/۲۳۷	۴/۰۰	۰/۰۰۱
هوش هیجانی خودانگیزی	۰/۱۸۱	۰/۰۳۰	۰/۳۵۴	۵/۹۷	۰/۰۰۱
	۰/۱۲۸	۰/۰۳۷	۰/۲۵۱	۳/۵۱	۰/۰۰۱
	۰/۱۷۱	۰/۰۲۰	۰/۱۵۴	۶/۸۷	۰/۰۰۱

بر اساس ضرائب رگرسیون معناداری که برای همه متغیرهای پیش بین به دست آمده است می توان نسبت به برازش مدل مسیر ارتباط متغیرهای پیش بینی کننده در ارتباط با متغیر مدیریت تعارض (متغیر ملاک) اقدام نمود.

+



شکل ۱. الگوی مسیر رابطه هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با شیوه‌های مدیریت تعارض

بر اساس نمودار بالا هوش هیجانی و همه مؤلفه‌های آن مسیرهای تأثیر معناداری بر شیوه‌های مدیریت تعارض نشان می‌دهند. هر چند الگوی فوق ضرایب تأثیر متفاوتی را نشان می‌دهد در عین حال نمره کلی هوش هیجانی با ضریب تأثیر ۰/۱۲۸ و مقدار T برابر با ۳/۵۱ مقادیر معناداری از تأثیر مستقیم را نشان می‌دهد. مؤلفه‌های هوش هیجانی به ترتیب قوی به ضعیف: مدیریت خود، مهارت‌های اجتماعی، آگاهی، خودآگاهی اجتماعی و خودانگیزی تأثیر معناداری بر متغیر ملاک (شیوه‌های مدیریت تعارض) داشته‌اند.

فرضیه دوم: بین مهارت‌های ارتباطی و خرده مقیاس‌های آن با شیوه‌های مدیریت تعارض تأثیر معناداری وجود دارد.



**جدول ۵.** خلاصه مدل رگرسیون مدیریت تعارض بر اساس متغیرهای پیش بین مهارت‌های ارتباطی

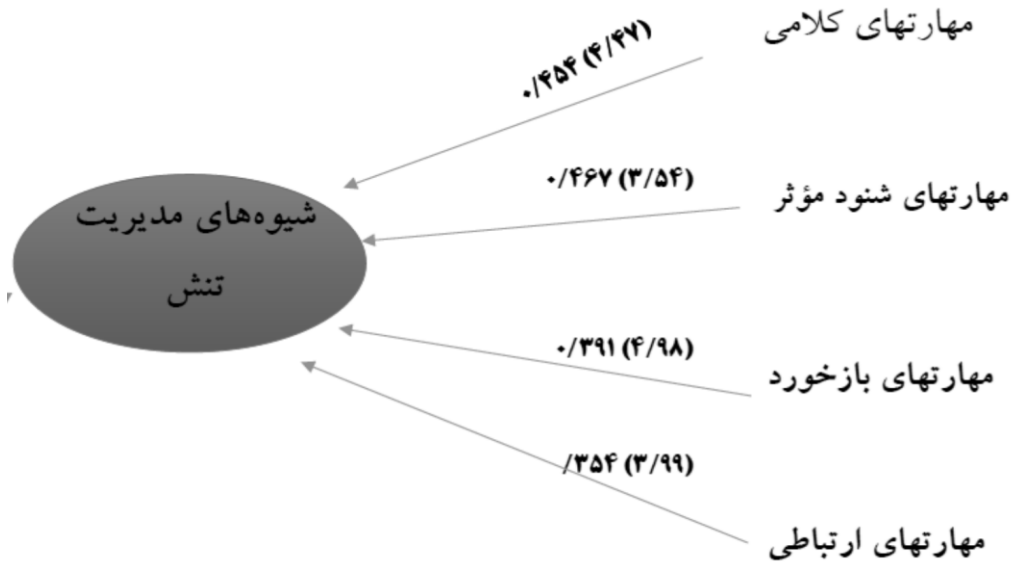
خطای برآورد استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	همبستگی چندگانه	سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	رگرسیون
۱/۷۵	۰/۵۱	۰/۸۱	۰/۷۶	۰/۰۰۱	۲۱/۳۸	۳۱۴/۹۱	۴	۱۲۵۹/۶۵	۱۲۵۹/۶۵
							۹۴	۲۰۰۹/۴۹	۲۰۰۹/۴۹
							۹۸	۳۲۶۹/۱۴	۳۲۶۹/۱۴

a: متغیرهای پیش بینی کننده: مهارت‌های کلامی، مهارت‌های شنود مؤثر، مهارت‌های بازخورد، مهارت‌های ارتباطی و خودآگاهی b: متغیر ملاک: مدیریت تعارض  
نتایج جدول بالا نشان می‌دهد ضریب هم بستگی چندگانه برابر با ۰/۶۸۸ و ضریب تعیین برابر با ۰/۴۷ است. مجموع این متغیرها روی هم، قریب ۴۷٪ درصد از واریانس متغیر ملاک را پیش بینی می‌کنند. پس از معنادار شدن رابطه متغیرهای پیش بین در یک معادله، جدول زیر، ضرایب رگرسیون و سایر شاخص‌ها برای تک تک متغیرها را نشان می‌دهد:

**جدول ۶.** ضرایب رگرسیون متغیر مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های آن

مدل	ضریب رگرسیون (B)	خطای استاندارد	$\beta$	t	سطح معناداری
مهارت‌های کلامی	۰/۴۵۴	۰/۱۷۵	۰/۳۳۲	۴/۴۷	۰/۰۰۱
مهارت‌های شنود مؤثر	۰/۴۶۷	۰/۱۶۴	۰/۲۶۷	۳/۵۴	۰/۰۰۱
مهارت‌های بازخورد	۰/۳۹۱	۰/۱۵۵	۰/۳۵۶	۴/۹۸	۰/۰۰۱
مهارت‌های ارتباطی	۰/۳۵۴	۰/۱۳۰	۰/۲۹۳	۳/۹۹	۰/۰۰۱

با توجه به ضرایب استاندارد و غیر استاندارد ارائه شده در جدول ۶ می توان مسیرهای تأثیر مستقیم متغیرهای پیش بینی کننده (مهارت های ارتباطی و خرده مقیاس های آن)، بر متغیر



شکل ۲. الگوی مسیر رابطه مهارت های ارتباطی و مؤلفه های آن با شیوه های مدیریت تعارض

مدیریت تعارض را در شکل زیر نشان داد:

بر اساس نمودار ۲ مهارت های ارتباطی و همه مؤلفه های آن مسیرهای تأثیر معناداری بر شیوه های مدیریت تعارض نشان می دهند. با ملاحظه یافته های مندرج در نمودار فوق می توان مشاهده نمود که از بین ابعاد و مؤلفه های مهارت های ارتباطی، مهارت های شنود مؤثر و سپس مهارت های کلامی بیشترین تأثیر را بر متغیر شیوه های مدیریت تعارض نشان می دهند. از بین این مؤلفه ها، بعد مهارت های ارتباطی بتای کمتری را نشان می دهد. هر چند الگوی فوق

ضرایب تأثیر متفاوتی را نشان می‌دهد در عین حال نمره کلی مهارت‌های ارتباطی با ضریب تأثیر ۰/۳۵۴ و مقدار T برابر با ۳/۹۹ مقادیر معناداری از تأثیر مستقیم را نشان می‌دهد. مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی به ترتیب قوی به ضعیف: مهارت‌های شنود مؤثر، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های بازخورد تأثیر معناداری بر متغیر ملاک (شیوه‌های مدیریت تعارض) داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف تأثیر هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی بر شیوه‌های مدیریت تعارض در بین مدیران آموزشی مدارس انجام شد. نتیجه این مطالعه نشان داد با احتمال ۹۹ درصد متغیرهای هوش هیجانی و مهارت ارتباطی قدرت پیش بینی متغیر ملاک مدیریت تعارض را دارند.

فرضیه نخست تحقیق به بررسی تأثیر هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با شیوه‌های مدیریت تعارض پرداخته است. نتایج نشان داد تأثیر همه مؤلفه‌های هوش هیجانی با شیوه‌های مدیریت تعارض نسبتاً بالا و همگی معنادار بوده است. در آزمون تحلیل رگرسیون نیز همه مؤلفه‌های هوش هیجانی و نمره کل آنها توانسته است نقش معنادار در پیش بینی تغییرات مدیریت تعارض داشته باشد. در مقایسه این یافته‌ها با تحقیقات پیشین، پژوهشی که به طور دقیق تأثیر مؤلفه‌های هوش هیجانی با شیوه‌های مدیریت تعارض مدیران را مورد بررسی قرار داده باشد ملاحظه نشد اما با اندکی اغماض می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش هریوت (Harriott, SD. A. 2014)، در بریتانیا که نشان داد هوش هیجانی و اجتماعی رهبران بر توانایی آنها برای مدیریت تعارضات بین فردی و نیز تاثیرات شخصی آنها بر کاهش تعارض در محیط کار نقش دارد همسو است. همچنین با پژوهش رستگار و رستمی (Rastegar, A., Rostami, M.R., 2014) که نشان داد با افزایش میزان هوش هیجانی کارکنان، احتمال استفاده از مدیریت تعارض کاهش می‌یابد و برعکس، همخوانی دارد. یافته‌های پژوهش رحیمی و همکاران (Rahimi, et al, 2020) نشان داد که با ارتقای هوش هیجانی و هوش اجتماعی می‌تواند

مهارت‌های خود را برای حل تعارض توسعه دهند که با فرضیه ما همخوانی دارد. ولی با نتایج (Jahanian, 2011) که به بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران پرداخته بود همخوانی ندارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت هوش هیجانی دارای مؤلفه‌هاییست که توانایی مقابله فرد با موقعیت‌های تنش را افزایش می‌دهد. مؤلفه‌هایی مانند درک متقابل از وضعیت هیجانی فرد مقابل و آمادگی مواجهه با شرایط دشوار. بنابراین کسانی که دارای هوش هیجانی بالاتری باشند با آگاهی و شناخت بیشتر از موقعیت‌های تنش‌زا، شیوه‌های مناسبی برای ورود در موقعیت و مواجهه با عوامل و شرایط تنش‌زا را اتخاذ می‌کنند. در بین مؤلفه‌های هوش هیجانی، ویژگی‌هایی مانند توانایی مدیریت خود، مهارت‌های اجتماعی، آگاهی، خودآگاهی اجتماعی، خودآگاهی و خودانگیزی، تأثیر معناداری بر مدیریت تعارض نشان داده‌اند. این مؤلفه‌ها از جمله خصوصیات هستند که در راهبردهای مواجهه با تعارض به خصوص راهبردهای کنترل و راه حل‌گرایی استفاده می‌شوند.

فرضیه دیگر تحقیق به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های آن با شیوه‌های مدیریت تعارض پرداخته است. درباره تأثیر معنادار مهارت‌های ارتباطی با شیوه‌های مؤثر مدیریت تعارض در بین مدیران، این یافته، همسو با یافته‌های پژوهشی میرکمالی و قائم‌منتظری (Mirkamali & Ghaem Montazeri, 2020) که با هدف تعیین رابطه میان یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در کارکنان اداره آموزش پرورش نواحی چهارگانه کرج انجام شد نشان داد با احتمال ۹۹٪ بین متغیرهای یادگیری سازمانی و مهارت ارتباطی با تعارض سازمانی رابطه وجود دارد و متغیرهای یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک تعارض سازمانی را دارند. همسو و همخوان است. همچنین این یافته همسو با یافته‌های پژوهشی (Shakeri Zangir, Zahed Babalan, Moeini) (Kia, 2014; Spaho, 2013; Ghahremani, fallahi, Alidoust Ghahfarokhi, 2016) بود. نتایج حاصل از پژوهش (Ebrahimpour, et al, 2019) که در حیطه تأثیر مهارت‌های ارتباطی



بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض بود با این فرضیه همخوان و همسو است. این با نتایج پژوهش (Khosravi & Vasefian, 2012) همخوانی دارد.

در تبیین نتایج حاصل از این فرضیه که حاکی از نقش معنادار مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های آن بر متغیر شیوه‌های مدیریت تعارض بود باید گفت مهارت‌های ارتباطی بر حسب تعریف، توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش‌ها است. در بین شیوه‌های مدیریت تعارض نیز شیوه راه حل محور شیوه‌ای است که بر اساس آن افراد در ابتدای مواجهه با منبع تعارض، اقدام به جمع آوری اطلاعات مرتبط با منبع تعارض و شرایط محیطی می‌کنند سپس با مراجعه به توانایی‌ها و امکانات خود، شرایط و چگونگی مقابله را به صورت فرضی بررسی نموده و در صورتی که احتمال موفقیت و مقابله مؤثر بدهند اقدام خواهند نمود. بر این اساس مهارت‌های ارتباطی به طور کلی و مؤلفه‌های آن شامل: مهارت‌های شنود مؤثر، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های بازخورد ارتباط مستقیمی با شیوه‌های مدیریت تعارض داشته‌اند. در بین شیوه‌های مدیریت تعارض، راهبردهای کنترل و راه حل‌گرایی، راهبردهایی هستند که در آنها رگه‌هایی از مهارت‌های شنود مؤثر، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های بازخورد وجود دارد. به عبارت دیگر کسانی که به درجاتی متفاوت از این توانایی‌ها برخوردار بوده‌اند شیوه‌های موثری برای مقابله با تعارض اتخاذ می‌کنند و افراد فاقد این مهارت‌ها از شیوه اجتناب یا عدم مقابله استفاده می‌کنند.

با توجه به یافته‌های این تحقیق و سایر مطالعات انجام شده مبنی بر اینکه مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند از سبک‌های سازنده‌تر در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند و از سبک‌های غیرسازنده کمتر و با توجه به اینکه هوش هیجانی یک ویژگی اکتسابی و آموختنی است، لذا بکارگیری هرگونه تدابیر آموزشی در جهت افزایش هوش هیجانی مدیران به طور کلی به مدیریت سازنده‌تر تعارض می‌انجامد. برگزاری برنامه‌هایی به صورت آموزشی و یا کارگاه‌های آموزشی در این زمینه توصیه می‌شود. توصیه می‌شود که مدیران مدارس از راهبرد کنترل (سازش، اجتناب) به عنوان راهبرد مناسب پس از راهبرد راه حل‌گرا

در برخورد با تعارض استفاده نمایند و از بکارگیری راهبرد عدم کنترل که مغایر تعاملات اجتماعی و فکری در فرایند تعلیم و تربیت است، اجتناب نمایند. زیرا بازخورد منفی خواهد داشت و نه تنها در کاهش تعارض مؤثر نیست، بلکه موجب تشدید آن می‌شود. در این زمینه آموزش روش‌های خودکنترلی (مانند کنترل خشم، اضطراب و پرخاشگری) در بین مدیران و کادر مدارس پیشنهاد می‌شود. با علم به اینکه مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در پرداختن به مسائل روانی تعارض دارد می‌توان برنامه‌های آموزشی مناسبی برای ارتقای این قابلیت مهم در مدیران تدارک دید. به این منظور تهیه برنامه‌هایی برای پرورش مهارت‌های ارتباطی (که در آنها به مواردی مانند پیام‌های کلامی و غیرکلامی، مهارت‌های گوش دادن، غیردفاعی بودن و چگونگی انتقاد سازنده اشاره می‌شود) برای موفقیت و سازگاری مدیران در محیط کاری پیشنهاد می‌شود. همچنین آگاهانیدن و آموزش معلمان در زمینه عواملی که به واسطه آنها بتوانند هوش عاطفی را در دانش آموزان پرورش دهند، ضرورت دارد.

## Reference

- Ahmadi, M. S. (2014). The Impact of Religion \_Based Communication Skills on the Improvement of Self-Esteem and Mental Health among Students, *Journal of Advances in Medical and Biomedical Research*, 22(90), 13-22. (In Persian)
- Akhavan alaf, A., Shahbazi, M., & Naseri, M. (2016). A Review of Concepts and Principles of Conflict Management, 5<sup>th</sup> International Conference on Accounting and Management and 2nd Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran, Mehr Ishraq Conference, [https://www.civilica.com/Paper-MOCONF05-MOCONF05\\_198.html](https://www.civilica.com/Paper-MOCONF05-MOCONF05_198.html). (In Persian)
- Aliabadi, S., Khakpour, M. (2014). Determination of Organizational Conflict Resource Model in Alborz Province's Physical Education Teachers with Emphasis on Modifier Role of Gender. *Applied Research in Sport Management*, 2(3), 105-114. (In Persian)





- Amiri, A. (2019). The role of school atmosphere and emotional intelligence in entrepreneurial self-efficacy Female students of conservatories in Mashhad. *Journal of Management and Educational Perspective*.1(2),: 15-35. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2020.227912.1010> .(In Persian)
- Danielsen, A. V. (2020). Digital Transformation and Its Potential Effects on Future Management: Insights from an ETO Context. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 146-153). Springer, Cham
- Ebrahimi, S. (2017). Investigating stress in the workplace and how to manage it, *International Conference of Management Elites* (In Persian)
- Ebrahimpour Delavar, H., Khaleghkhah, A., Zahed Babolan, A. (2019). Investigating the effect of personality traits and skills Communication on conflict management styles of high school teachers Babil High School, *Knowledge & Research in Applied Psychology*,2(2),78-92. (In Persian)
- Ghahremani, O., fallahi, A., Alidoust Ghahfarokhi, E. (2016). Basic communication skills and conflict management styles: The Study of physical education experts in Tehran Universities, *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(12), 33-41. (In Persian)
- Haddadi, A., & Ebrahimi, M. E. (2020). The Effect of Yalom Group Therapy on Resiliency and Communication Skills in Students, *Health Research Journal*, 5(3), 188-198. (In Persian).
- Harriott, SD. A. (2014). The Relationship Between Emotional & Social Intelligence and Conflict Management Behavior in Leadership, CAHSS Theses and Dissertations, Department of Conflict Resolution Studies Theses and Dissertations. [https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=shss\\_dcar\\_etd](https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=shss_dcar_etd).
- Hashim, S. H., & Khalil, M. S. (2018). Self-efficacy, emotional intelligence, and quality of life amongst cancer patients. *Journal of Psychology and Clinical Psychiatry*, 9(5), 450. (In Persian).
- Khaledian, M., & Esmaeilpour, E. (2018). Investigate the relationship between job satisfaction, professional ethics and conflict



- management among librarians of public libraries of Tehran city, *Knowledge and Information Management*, 5(2), 35-46. (In Persian)
- Jahanian, M., (2011). Investigating the relationship between emotional intelligence and conflict management in managers. *Management Quarterly*, 8, 1-8. (In Persian)
- Khosravi, M., Vasefian, F. (2012). Relationship between communication skills and conflict management strategies of high school principals. *Journal of New Approach in Educational Management*. 5(3); 59-74. (In Persian)
- Mansoori, B., (2002). Standardization of Siberia Sherring emotional intelligence test among master students of public universities in Tehran. Master Thesis in Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Mirkamali, M., Ghaemmontazeri, A. (2020). The relationship between organizational learning and communication skills with organizational conflict in Employees of the Education Department of the four districts of Karaj. *Journal of Management and Educatinal Perspective*. 2(3): 5, 15-42. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2020.251169.1035> (In Persian)
- Monavarian, A., Amiri, H., Zakeri, S. (2016). Investigating the role of emotional intelligence in promoting organizational effectiveness (Case study: Bank Saderat of Tehran) *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, (In Persian)
- Pooragha, B., Sharif Kazemi, K., Sadeghi, M., Mirghiasi, F. (2019). The Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies of Managers of Selected Hospitals in Karaj, 3(2) (In Persian)
- Rahimi, A., Abbas Rostami, N., Safari Shad, F., Vazini Fazli, M. (2020). The effect of emotional intelligence and social intelligence on conflict resolution strategies in students (Case study: Female students of Athar Arak Technical and Vocational College). *Female police studies*, 4(32), 129-145. (In Persian)
- Rastegar, A., Rostami, M.R. (2014). Investigating the relationship between emotional intelligence and organizational and stylistic conflict Conflict management of employees of Semnan Technical and Professional Organization. International Conference on Business



- Development and Excellence, Tehran, Vira Capital Ideas Managers Institute, retrievable from [https://www.civilica.com/Paper/ICBDE01ICBDE01\\_401](https://www.civilica.com/Paper/ICBDE01ICBDE01_401) (In Persian)
- Sargolzaei, M., Ahan Jan, F. (2020). Relationship between emotional intelligence and conflict and creativity in the staff of Sistan and Baluchestan Education Department. Fifth International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, <https://civilica.com/doc/1042429/>.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. A. (2013). Meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16, 1, 126-36.
- Shabani Azadboni, M., Safari, M. (2020). The Relationship between Professional Ethics and Conflict Management in Western High School Principals Mazandaran Province. *Journal of Management and Educatinal Perspectiv*. 2(2):4, 59-76. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2020.242850.1028>. (In Persian)
- Shakeri Zangir, A, Zahed Babalan, A, Moeini Kia, M. (2014). The Relationship between Conflict Management Skills and Principles' Communication Skills with Organizational Health in Secondary Schools. *Journal of Educational Leadership and Management*, 8(3), 79-99. (In Persian)
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Talebi Khansari, L., (2020). The relationship between classroom management practices and motivated communication skills Academic achievement of primary school students in Chabaksar.. *Journal of Management and Educatinal Perspective*. 2(3):5, 113-131. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2020.243991.1030> (In Persian)