

## ارتباط میان هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان با تعدیلگری مدیریت تعارض (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز ایلام)

حسینعلی حیدری<sup>۱</sup>  
صادق فیض‌الهی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این تحقیق، ارتباط بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان در شرکت پالایش گاز ایلام و تأثیر تعدیل‌کنندگی متغیر راهبردهای مدیریت تعارض بر ارتباط بین متغیرهای مذکور، مورد بررسی قرار گرفت؛ بدین منظور با بهره‌گیری از ادبیات موضوع، مدل مفهومی جامعی طراحی شد و با استفاده از روش تحقیق توصیفی - همبستگی در معرض آزمون قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق نیز کارکنان رسمی شاغل در شرکت پالایش گاز ایلام بودند که با بهره‌گیری از فرمول کوکران، حجم نمونه، تعیین و به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی، افراد نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری که توسط نرم‌افزار SPSS انجام شد، نشان داد که بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان در شرکت پالایش گاز ایلام، ارتباط مستقیم وجود دارد و راهبردهای مدیریت تعارض، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی، عملکرد شغلی، راهبردهای مدیریت تعارض، شرکت پالایش گاز ایلام.

## مقدمه و بیان مسئله

«هوش هیجانی، مجموعه‌ای از توانایی‌های کلامی و غیر کلامی است که فرد را قادر می‌سازد تا به منظور کنار آمدن با تقاضاها و فشارهای اجتماعی، به بیان، شناسایی، درک و ارزیابی احساسات خود و دیگران، بپردازد. افراد با هوش هیجانی بالا قادرند عواطف و هیجانات مشخصی را در خود و دیگران شناسایی کنند و از آنها در جهت هدایت افکار و اعمال دیگران استفاده کنند. هوش هیجانی به آنان کمک می‌کند که هیجانات و احساسات خویش را کنترل و احساسات دیگران را مدیریت کنند» (گلمن<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۲: ۹۹)؛ از طرف دیگر، «تعارض در بسیاری از سازمان‌ها به صورت یک مسئله جدی، نمایان است و می‌تواند سازنده یا مخرب باشد؛ یعنی می‌تواند بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر ناگوار بگذارد و شرایطی را به وجود آورد که سازمان، بسیاری از منابع خود را از دست بدهد تا آنجا که منحل شود یا نتایج سودمندی را در پی داشته باشد و موجب خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی شود» (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۰)؛ بنابراین «به جای انکار و برخورد با تعارض، باید به دنبال راه‌حل بود و تعارض را معنا کرد تا از آن در جهت شکل دادن بهتر به روابط و دستیابی به اهداف استفاده شود» (فرزادینا، ۱۳۹۰: ۵۴)؛ اما مدیریت تعارض به مهارت‌هایی نیاز دارد که پایه و اساس آنها احساس است و نقش آنها در پیامدهای موقعیت‌های متضاد، تعیین کننده می‌باشد. قابل توجه است که این تعارضات به طور مؤثر و خلاقانه، بدون مدیریت احساسات، حل نخواهد شد و تنها از طریق کنترل احساسات است که تضادها و اختلافات به بهره‌وری بالا منجر می‌شود (همان)؛ همانطور که نتایج تحقیقات اندیشمندان نشان داده است، «هوش هیجانی، قادر است مدیران را در انتخاب بهترین سبک مدیریت تعارض یاری رساند؛ به عبارت بهتر، بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی، رابطه معناداری وجود دارد» (پویا و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۷)؛ همچنین، محققان، معتقدند که «بین راهبردهای مدیریت تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، رابطه‌ای مثبت و قوی برقرار است؛ به عبارت دیگر، می‌توان با انتخاب سبکی مناسب برای مدیریت تعارض با بهبود عملکرد شغلی کارکنان مواجه شد» (ام‌بی آو کچوکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲۵). با عنایت به آنچه بیان شد، باید اذعان داشت یکی از روش‌های بهبود عملکرد شغلی کارکنان در زمان بروز تعارض، به کارگیری راهبرد مناسب برای مواجهه با آن است که می‌تواند از طریق هوش هیجانی بالا صورت پذیرد؛ لذا مسئله اصلی تحقیق حاضر در جهت بررسی نقش تعدیل‌گری مدیریت تعارض بر رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان، این است که آیا مدیریت تعارض، قادر است وجود رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل کند یا خیر؟

امروزه به دلیل پیچیدگی ارتباطات در محیط‌های کاری، بروز تعارضات و اختلافات اجتناب‌ناپذیر

1. Goleman
2. Mba Okechukwu



است که اگر به طور صحیح و علمی، مدیریت و حل و فصل نشوند می‌توانند زمینه‌ساز ظهور مشکلات و حتی خشونت‌ها و ظلم‌هایی شوند. اهمیت این امر، انجام این پژوهش را ضروری می‌نمود. پیش از این، تحقیقات بسیاری در خصوص ارتباط هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان و راهبردهای مدیریتی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان در سازمان‌ها انجام شده و وجود رابطه بین این متغیرها به صورت جداگانه (هوش هیجانی - عملکرد شغلی، مدیریت تعارض - عملکرد شغلی) به اثبات رسیده است؛ اما در اغلب این تحقیقات به برخی از متغیرهای تعدیل‌گر نامشهود مؤثر بر ایجاد این رابطه یا به عبارت دیگر به متغیرهایی که قادرند مستقیم و غیرمستقیم بر رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد شغلی، تأثیر بگذارند و نقش تعدیل‌گری داشته باشند توجه نشده است یا اگر چنین توجهی صورت گرفته، مستندات آن در دسترس نیست. با توجه به ادبیات و چارچوب نظری پژوهش، در راستای تبیین جایگاه راهبردهای مدیریتی تعارض در شرکت پالایش گاز ایلام، به هوش هیجانی به عنوان یک عامل اثرگذار بر راهبردهای مدیریتی تعارض و به عملکرد شغلی به عنوان یک عامل اثرپذیر از راهبردهای مدیریتی تعارض نگریسته می‌شود و نقش تعدیل‌گری راهبردهای مدیریتی تعارض در ارتباط میان هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مبانی نظری و ادبیات تحقیق

### ۱. هوش هیجانی

گلمن (۱۹۹۸) هوش هیجانی را «عنصری ضروری برای موفقیت یک فرد در زندگی و کار در محیط اجتماعی پرچالش امروز» می‌داند و معتقد است که هوش هیجانی، سبب توانمندسازی افراد در مواجه شدن با استرس بالا و چالش‌های تند رشد اجتماعی و ادراکی می‌شود؛ همچنین «هوش هیجانی به ظرفیت افراد برای تشخیص احساسات خود و سایرین اطلاق می‌شود و به آنها کمک می‌کند در دیگران انگیزه ایجاد کنند تا در ارتباط با دیگران به خوبی احساسات خود را مدیریت کنند. هوش هیجانی، بسیار سریعتر از ذهن خردگرا عمل می‌کند؛ چنان‌که بدون ذره‌ای درنگ برای بررسی عمل احتمالی، دست به اقدام می‌زند و نوعی واکنش غریزی نشان می‌دهد. در حقیقت، نقطه تمایز میان ذهن هیجانی و ذهن خردگرا را می‌توان سرعت عمل دانست. در تحلیل این دو ذهن، نباید از نظر دور داشت که ذهن هیجانی با ادراک سریع، دقت را فدای سرعت می‌کند؛ زیرا مبتنی بر برداشت‌های اولیه و غریزی است که در ذهن جای گرفته و از اولین تجربه برخاسته است» (خواجه بیان و اعظمی، ۱۳۸۹: ۱۸۶). طبقه‌بندی‌های متعدد و تقریباً متفاوتی برای ابعاد هوش هیجانی، بیان شده که یکی از معتبرترین آنها، طبقه‌بندی گلمن و همکارانش (۲۰۰۲: ۹۹) است. آنها اجزای هوش هیجانی را به شرح زیر بیان کرده‌اند:

**(الف) خودآگاهی:** خودآگاهی یا تشخیص احساسی که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی

هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه احساسات، نشان از درک خویشتن و بصیرت روانشناسانه دارد.

**ب) خودتنظیمی:** کنترل و اداره احساسات، مهارتی است که بر پایه خودآگاهی شکل می‌گیرد.

**ج) خودانگیزی:** هدایت احساسات در جهت هدفی خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود، بسیار مهم است.

**د) همدلی:** توانایی دیگری که بر اساس خودآگاهی هیجانی شکل می‌گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می‌شود.

**ه) مهارت‌های اجتماعی:** هنر ارتباط با مردم تا حد زیادی شامل مهارت کنترل و اداره احساسات دیگران است.

## ۲. راهبردهای مدیریت تعارض

«در مبحث تکامل مکاتب فکری مدیریت، سه نظریه اساسی در مورد تعارض وجود دارد: در دیدگاه سنتی، تعارض مطلقاً نامطلوب است و باید از آن اجتناب شود؛ در دیدگاه روابط انسانی، تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است؛ لذا باید آن را به حداقل رساند و بهینه نمود؛ در دیدگاه تعامل‌گرایان نیز هر تضادی بد نیست. تعارض‌هایی که سطح کم یا زیاد دارند باعث کاهش عملکرد می‌شوند و ناکارآمد به حساب می‌آیند؛ اما تضاد با حجم مناسب می‌تواند مفید باشد. وجود سطح مطلوب تعارض می‌تواند سبب زنده، پویا، خلاق و منتقد به خود بودن سازمان شود» (الحسینی، ۱۳۸۰: ۳۱).

برای به حداقل رساندن آثار مخرب تعارض و استفاده از آن به عنوان یک نیروی سازنده، بایستی بتوان آن را به طور مؤثر، مدیریت کرد و با توجه به شرایط، راهبرد مناسبی در قبال آن اتخاذ نمود. «پونتام و ویلسون در تحقیق میدانی خود، پنج شیوه را جهت حل تعارض، شناسایی کرده و در سه راهبرد به شرح زیر قرار داده‌اند:

**الف) راهبرد عدم مقابله:** این راهبرد، شامل شیوه‌های اجتناب و تطبیق (سازش) است و زمانی اتخاذ می‌شود که اختلافی وجود دارد؛ ولی موضوع، خیلی مهم نیست.

**ب) راهبرد راه‌حل‌گرایانه:** حالتی است که افراد، هم روحیه همکاری خوبی از خود نشان می‌دهند و هم مصمم هستند به خواسته‌های خود برسند؛ یعنی استراتژی طرفین «برد-برد» است.

**ج) راهبرد کنترل:** این راهبرد زمانی شکل می‌گیرد که دو طرف، مصمم باشند به خواسته‌های خود برسند و روحیه همکاری با یکدیگر را هم نداشته باشند» (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۲).

## ۳. عملکرد شغلی کارکنان

«عملکرد از نظر فردی، به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد یا می‌توان آن را تنها به عنوان



نتایج کسب‌شده در نظر گرفت» (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۹)؛ اما «عملکرد شغلی، یعنی آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است و آن دسته از فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که در ارتباط با اهداف سازمان باشد و بتوان آنها را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه‌گیری کرد» (همان)؛ به عبارت دیگر، «عملکرد شغلی، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است» (همان).

#### ۴. پیشینه تحقیق

##### ۴-۱. هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض

در زمینه بررسی رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و مدیریت تعارض، مطالعات گسترده‌ای در سرتاسر دنیا صورت گرفته است که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

– جوان<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای مقطعی به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض، هوش هیجانی و نظریه‌های شخصیت در میان دانشجویان پرستاری دانشکده پرستاری دانشگاه هنگ‌کنگ پرداختند. آنها پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز با ابزار پرسش‌نامه‌های استاندارد و تجزیه و تحلیل‌های آماری با آزمون‌های همبستگی و رگرسیون خطی، به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی با هر پنج سبک مدیریت تعارض (یکپارچه‌سازی، تحکم، سازش، تسلط، اجتناب) رابطه معناداری دارد؛ به طوری که دانشجویان با هوش هیجانی بالاتر، از سبک‌های مصالحه، تحکم، سازش و تسلط و دانشجویان با هوش هیجانی کمتر، از سبک اجتناب بهره می‌گیرند؛ در حالی که نظریه‌های ضمنی شخصیت، تنها با سبک سازش رابطه دارد.

– نورالعین هایدایا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در رساله دکترای خود به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض در میان ناظران و زیردستان آنها در بخش منابع انسانی دانشگاه XYZ کشور مالزی پرداخت. وی از تحلیل رگرسیون‌های چندگانه به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض، رابطه معناداری وجود دارد؛ از طرفی، ناظران با وجود برخورداری از بالاترین نرخ همدلی، پایین‌ترین خودتنظیمی را دارند. زیردستان نیز در صورت به وجود آمدن تعارض با ناظران خود، بیشتر از سبک‌های یکپارچه‌سازی و سازش بهره می‌گیرند؛ در حالی که از سبک تسلط، کمترین استفاده می‌شود.

– حمید فروغی‌پور (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای که توصیفی و از نوع همبستگی بود، به بررسی این موضوع پرداخت که آیا هوش هیجانی، قادر است مدیریت تعارض را در سازمان‌های ورزشی استان لرستان پیش‌بینی کند یا نه؟ وی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسش‌نامه‌های استاندارد پوتنام و

1. Joanne C.Y. Chan

2. Nural Ain Hidayah Abas

ویلسون<sup>۱</sup> (برای سبک‌های مدیریت تعارض) و بار-آن<sup>۲</sup> بهره‌گرفت و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با رگرسیون، چنین نتیجه گرفت که بین جزء کنترل استرس هوش هیجانی و سبک کنترل مدیریت تعارض و بین جزء مهارت فردی هوش هیجانی و سبک راه‌حل‌گرایانه مدیریت تعارض؛ همچنین بین جزء مهارت درون فردی هوش هیجانی و سبک اجتناب از مدیریت تعارض در جامعه آماری مورد نظرش (سازمان‌های ورزشی استان لرستان) رابطه مثبتی وجود دارد.

- علیرضا پویا و همکارانش (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای توصیفی - همبستگی با هدف بررسی رابطه بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض در شرکت گاز استان گلستان با حجم نمونه ۹۰ نفر، پس از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری، به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و سبک‌های راه‌حل‌گرایانه و عدم مقابله با مدیریت تعارض، وابستگی منفی وجود دارد؛ در حالی که بین هوش هیجانی و سبک کنترل (از سبک‌های مدیریت تعارض)، هیچ رابطه معناداری وجود ندارد.

#### ۲-۴. هوش هیجانی و عملکرد شغلی

در زیر به مطالعاتی اشاره می‌شود که در زمینه بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی انجام شده‌اند و از نتایج آن می‌توان رابطه بین این دو متغیر را بهتر درک کرد:

- شمس‌الدین نورازیلا<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی نماینده‌های مرکز مخابرات»، به بررسی رابطه بین این دو متغیر در میان پاسخ‌دهندگان ۱۱۸ دو مرکز تلفن در شهر کوالالامپور در کشور مالزی پرداختند. تجزیه و تحلیل همبستگی و رگرسیون چندگانه در این مطالعه، نشان داد که بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی، رابطه وجود دارد؛ اما رابطه بین خودعاطفی (از اجزاء هوش هیجانی) و عملکرد شغلی تأیید نشد؛ دو بعد دیگر آن، یعنی خودتنظیمی و استفاده از هیجان نیز تأیید شدند؛ در حالی که نقش تعدیل‌گری جنسیت بر این رابطه، مورد تأیید قرار نگرفت.

- محسن گل‌پرور و فخری خاکسار (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای توصیفی از نوع همبستگی به بررسی رابطه دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد شغلی در میان کارکنان کارخانه‌های صنعتی شهرک صنعتی مورچه‌خورت شهر اصفهان، با حجم نمونه ۳۰۰ نفر پرداختند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد ۹۰ سؤالی بار-آن، برای سنجش هوش هیجانی از پرسش‌نامه ۶ سؤالی موتویدلو و ون اسکاتر و برای سنجش خودارزایی عملکرد شغلی از پاترسون استفاده کردند. خروجی‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون به کار گرفته شده، حاکی از این است که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و

1. Potnam & Wilson

2. Bar-Onn

3. . Noorazzila Shamsuddin



عملکرد شغلی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد؛ در حالی که از بین ضرایب همبستگی مؤلفه‌های «هوش هیجانی بار-آن» و «عملکرد شغلی عمومی»، عملکرد شغلی با عزت نفس (از مؤلفه‌های هوش هیجانی بار-آن) دارای بالاترین همبستگی (۰/۴۰۹) و عملکرد شغلی با انعطاف‌پذیری (از مؤلفه‌های هوش هیجانی بار-آن) با ضریب ۰/۲۰۳ دارای پایین‌ترین همبستگی بوده است.

#### ۳-۴. راهبردهای مدیریتی تعارض و عملکرد شغلی

در خصوص رابطه بین راهبردهای مدیریتی تعارض و عملکرد شغلی، مطالعاتی صورت گرفته است که در ذیل در مورد آنها بحث می‌شود:

- ام‌بی‌آکچو کو (۲۰۱۳)، مطالعه‌ای با هدف بررسی ارتباط بین مدیریت تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، در بازه زمانی اگوست ۲۰۱۲ تا سپتامبر ۲۰۱۳ در جولیس برگر کشور نیجریه انجام داد. وی برای گردآوری داده‌ها از نمونه‌ای به حجم ۵۰ نفر استفاده کرد که ۲۵ نفر از آنها مدیر و مابقی، غیر مدیر بودند. نتایج آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شده، نشان داد که بین راهبردهای مدیریتی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد؛ ضمن اینکه بین ادراک کارکنان مدیر و غیرمدیر و اثربخشی راهبردهای مدیریتی تعارض، هیچ اختلافی وجود ندارد. - چرامی و همکارانش (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی روابط سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض با عملکرد شغلی کارکنان» به بررسی رابطه بین دو متغیر مذکور پرداختند. آنها برای انتخاب حجم نمونه که به شیوه تصادفی طبقه‌ای، انتخاب شده بود، به تعداد ۲۱۴ نفر از کارکنان شرکت نفت گچساران بسنده کردند و برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از دو پرسش‌نامه سبک‌های حل تعارض پوتنام و ویلسون و عملکرد شغلی پاترسون بهره گرفتند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های همبستگی نشان داد که از میان سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض؛ سازش و رقابت با عملکرد شغلی، رابطه مثبت و معناداری دارند؛ همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که بین سبک‌های حل تعارض و عملکرد شغلی، همبستگی چندگانه وجود دارد؛ در ضمن، سبک حل تعارض سازش، بیشترین نقش را در تبیین عملکرد شغلی داراست.

#### چارچوب مفهومی تحقیق

مطالب ذیل، نشان می‌دهند که می‌توان از راهبردهای مدیریتی تعارض به عنوان تعدیل‌گر استفاده کرد و با این متغیر در رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان تعدیل ایجاد کرد.

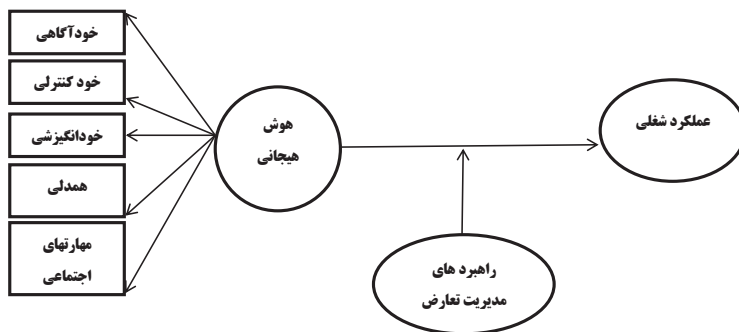
جدول شماره (۱). چارچوب مفهومی تحقیق

مدل مفهومی اولیه (بنیادی)	متغیرهای مدل اولیه	شرح	جمع‌بندی	مدل مفهومی ثانویه (محقق‌ساخته)	متغیرهای مدل ثانویه
تأثیر هوش هیجانی و مدیریت تعارض	• متغیر مستقل: هیجانی	مایر و سالوی (۱۹۹۷). برای شناخت رشد هیجانی، مدلی را معرفی کرده‌اند که شامل ۴ مؤلفه است: ادراک، یکسانی، فهم و مدیریت.	هوش هیجانی بر مدیریت تعارض تأثیر دارد (پویا و همکاران، ۲۰۱۳).  تعارض وابسته به شغل، می‌تواند در نوآوری، خلاقیت و اثربخشی تغییر در سازمان، مؤثر باشد و به تبع آن، مدیران را در دستیابی به اهداف پاری رساند (موسسه آی لنڈ پیگ <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۸)	با توجه به تأثیر هوش هیجانی بر مدیریت تعارض و تأثیر مدیریت تعارض بر عملکرد شغلی؛ همچنین تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی، در این مقاله سعی می‌شود به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی کارکنان، با تبیین نقش مدیریت تعارض به عنوان متغیر تعدیل‌گر پرداخته شود.	• متغیر مستقل: هوش هیجانی • متغیر وابسته: خودتنظیمی خودانگیزی همدلی مهارت‌های اجتماعی
	• متغیر وابسته: مدیریت تعارض	تعارض، یکی از ضرورت‌ها و بخش‌های مفید برای حیات هر سازمان است و هدف آن، تعاون است نه جدایی (امبی آ اوکچوکو، ۲۰۱۳)			
	• متغیر وابسته: عملکرد شغلی	نتیجه عملکرد کارکنان صنعتی، معمولاً در کم کردن انسان-ساعت، ماشین-ساعت و بهبود خروجی، مهارت‌های فردی، روحیه کارکنان و شهرت سازمان نقش دارد (امبی آ اوکچوکو، ۲۰۱۳).			
تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی	• متغیر مستقل: هوش هیجانی • متغیر وابسته: عملکرد شغلی	گلنن (۲۰۰۰). معرفی مدل برای هوش هیجانی با ۴ مؤلفه خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباط	بجز ابعاد خودانگیزی و عملکرد شغلی، بین ابعاد هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان، همبستگی وجود دارد (نوراوزیلا و همکاران، ۲۰۱۳)	• متغیر وابسته: عملکرد شغلی	
	• متغیر وابسته: عملکرد شغلی	عملکرد شغلی، ساختار مهمی در تمرینات سازمانی و تحقیقاتی است که نقش مهمی را در تصمیم‌گیری اکثر کارکنان بازی می‌کند (اسکولن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۰)			

چارچوب نظری تحقیق حاضر را با توجه به متغیرهای مستقل و وابسته در آن؛ همچنین مطالعات و پژوهش‌های پیشین، می‌توان به صورت نمودار شماره (۱) ارائه کرد. در این مدل، هوش هیجانی به عنوان متغیر مستقل، راهبردهای مدیریت تعارض به عنوان متغیر تعدیل‌گر و عملکرد شغلی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

1. Rahim
2. ILandpeak Institute
3. Scullen





نمودار شماره (۱). مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌ها

با توجه به چارچوب نظری تحقیق، فرضیه به این صورت است که مؤلفه‌های هوش هیجانی به طور مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان و به طور غیرمستقیم و با راهبردهای مدیریت تعارض بر عملکرد شغلی کارکنان اثر می‌گذارد؛ به عبارتی دیگر:

- بین خودآگاهی و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.
- بین خودکنترلی و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.
- بین خودانگیزی و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.
- بین همدلی و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.
- بین مهارت‌های اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.
- راهبردهای مدیریت تعارض می‌تواند رابطه متغیرهای مستقل در فرضیات فوق را با عملکرد شغلی کارکنان تعدیل کند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل کلیه کارکنان رسمی شاغل در شرکت پالایش گاز ایلام است که ۲۵۳ نفر می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب استفاده شد؛ به این صورت که ابتدا کلیه کارکنان، بر اساس واحدهایی که در آن، مشغول به فعالیت هستند، طبقه‌بندی شدند؛ سپس با توجه به نسبت کارکنان هر واحد به کلیه کارکنان جامعه مورد مطالعه، نمونه‌گیری به عمل آمد و به منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شد که با توجه به آن، حجم نمونه به اندازه ۱۵۵ نفر تعیین شد.

## سنججه‌ها

جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد که شامل سه متغیر اصلی هوش هیجانی، راهبردهای مدیریت تعارض و عملکرد شغلی کارکنان است. این متغیرها با مجموعه‌ای از متغیرهای اندازه‌گیری، مورد سنجش قرار گرفتند؛ به عبارت دیگر، در این تحقیق از سه پرسش‌نامه استاندارد هوش هیجانی شرینگ (۳۳ گویه)، راهبردهای مدیریت تعارض پاتنام و ویلسون (۳۰ گویه) و عملکرد شغلی پاترسون (۱۵ گویه) استفاده شد. در پرسش‌نامه‌های مذکور از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بهره گرفته شد. به منظور سنجش پایایی سؤالات، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه، پیش‌آزمون گردید و با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها به روش آلفای کرونباخ، توسط نرم‌افزار SPSS-17 محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها نیز مطابق با فرضیه‌های تحقیق از روش‌های همبستگی پیرسون، همبستگی جزئی و رگرسیون چند متغیره، تحلیل به عمل آمد.

جدول شماره (۲). تعداد سؤالات و ابعاد پرسش‌نامه به همراه ضریب آلفای کرونباخ

ضرب کل	ضرب کرونباخ	تعداد سؤالات	ابعاد	متغیر
۰/۸۲۲	۰/۸۱۶	۷	خودآگاهی	هوش هیجانی
	۰/۸۰۲	۷	خودکنترلی	
	۰/۸۴۳	۶	همدلی	
	۰/۸۴۷	۷	خودانگیزی	
	۰/۸۰۵	۶	مهارت‌های اجتماعی	
۰/۸۶۱	۰/۸۷۸	۱۱	راه‌حل‌گرایانه	راهبردهای
	۰/۸۸۹	۱۲	عدم مقابله	مدیریت تعارض
	۰/۸۱۷	۷	کنترل	
۰/۸۵۶	-----	۱۵	-----	عملکرد شغلی

## یافته‌ها

نمونه آماری تحقیق، ۱۵۲ نفر برآورد شده بود؛ اما احتمال می‌رفت نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها کمتر از ۱۰۰ درصد باشد. برای حل این مشکل، ۱۷۰ پرسش‌نامه، میان افراد جامعه توزیع شد. پس از بررسی آنها، در کل، ۱۵۵ پرسش‌نامه تحلیل شد که آمار توصیفی آنها در جدول شماره (۳) ارائه می‌شود.

جدول شماره (۳). اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان (نمونه: ۱۵۵ نفر)

متغیر	سطوح	فراوانی	متغیر	سطوح	فراوانی
سن	کمتر از ۲۵	۱	تحصیلات	دیپلم	۸
	۲۵ - ۳۵	۸۰		کاردانی	۱۳
	۳۶ - ۴۵	۶۰		کارشناسی	۱۱۱
	۴۵ و بالاتر	۱۴		کارشناسی ارشد	۲۳
تاهل	مجرد	۱۰	سنوات خدمت	۱۴ سال و کمتر	۱۴۰
	متاهل	۱۴۵		بالاتر از ۱۴ سال	۱۵



## ۱. ماتریس همبستگی ابعاد هوش هیجانی و مدیریت تعارض

جدول زیر، ماتریس همبستگی متغیرهای هوش هیجانی را به همراه درجه معناداری مقدار همبستگی نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴). ماتریس همبستگی ابعاد هوش هیجانی

متغیر	خودآگاهی	خودتنظیمی	خودکنترلی	همدلی	مهارت‌های اجتماعی
خودآگاهی	۱	۰/۷۸۷	۰/۷۷۶	۰/۸۳۵	۰/۸۳۲
<i>p-value</i>		۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
خودتنظیمی	۰/۷۸۷	۱	۰/۷۶۸	۰/۷۵۱	۰/۶۸۵
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲		۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۴
خودکنترلی	۰/۷۷۶	۰/۷۶۸	۱	۰/۸۰۷	۰/۷۶۸
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱		۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
همدلی	۰/۸۳۵	۰/۷۵۱	۰/۸۰۷	۱	۰/۷۸۲
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰		۰/۰۰۳
مهارت‌های اجتماعی	۰/۸۳۲	۰/۶۸۵	۰/۷۶۸	۰/۷۸۲	۱
<i>p-value</i>	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	
هوش هیجانی	۰/۹۳۳	۰/۸۷۲	۰/۹۱۱	۰/۹۲۳	۰/۹۸۷
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰

همان‌گونه که از جدول بالا نمایان است، همبستگی قوی‌ای بین هوش هیجانی و همه ابعاد وجود دارد و همه مقادیر نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند؛ به عبارتی دیگر، بین همه ابعاد با هوش هیجانی، نوعی همگرایی وجود دارد؛ یعنی با افزایش ابعاد این هوش، می‌توان هوش هیجانی را در میان کارکنان سازمان بهبود بخشید. در جدول زیر، ماتریس همبستگی بین متغیرهای مدیریت تعارض نشان داده شده است.

جدول شماره (۵). ماتریس همبستگی ابعاد مدیریت تعارض

متغیر	راهبرد راه‌حل‌گرایانه	راهبرد عدم مقابله	راهبرد کنترل
راهبرد راه‌حل‌گرایانه	۱	۰/۷۰۶	۰/۶۰۹
<i>p-value</i>		۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
راهبرد عدم مقابله	۰/۷۰۶	۱	۰/۸۱۸
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲		۰/۰۰۰
راهبرد کنترل	۰/۶۰۹	۰/۸۱۸	۱
<i>p-value</i>	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	
مدیریت تعارض	۰/۸۷۵	۰/۹۳۴	۰/۸۸۶
<i>p-value</i>	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود بین همه ابعاد مدیریت تعارض و مدیریت تعارض، نوعی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

## ۲. بررسی فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های مطرح‌شده، با توجه به فاصله‌ای بودن طیف مورد استفاده در پرسش‌نامه‌ها و

نرمال بودن داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

جدول شماره (۶). ضرایب همبستگی و نتایج فرضیه‌ها

متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی با متغیر عملکرد شغلی	R <sup>2</sup>	P-Value	تأیید یا رد فرضیه
خودآگاهی	۰/۵۳۰	۰/۲۸۱	۰/۰۰۰	تأیید
خودتنظیمی	۰/۶۵۰	۰/۴۲۲	۰/۰۰۰	تأیید
خودکنترلی	۰/۵۷۹	۰/۳۳۵	۰/۰۰۰	تأیید
همدلی	۰/۵۸۷	۰/۳۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
مهارت‌های اجتماعی	۰/۵۶۳	۰/۳۱۶	۰/۰۰۰	تأیید

همان‌گونه که مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین متغیرهای هوش هیجانی (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودکنترلی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) عددی مثبت است و در سطح ۹۵٪ معنادار می‌باشد؛ بنابراین بین متغیرهای مستقل (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودکنترلی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) و عملکرد شغلی کارکنان، ارتباط مستقیم وجود دارد و فرضیه‌های ۱ تا ۵ پذیرفته می‌شوند. با تأیید این فرضیه‌ها می‌توان گفت که بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت پالایش گاز ایلام، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با تقویت مؤلفه‌های هوش هیجانی در میان کارکنان، عملکرد شغلی آنان افزایش می‌یابد. مقدار همبستگی بین متغیرها نیز نشان می‌دهد که شدت رابطه بین دو متغیر خودتنظیمی و عملکرد شغلی کارکنان به نسبت دیگر متغیرها بیشتر است.

### ۳. بررسی اثر تعدیل‌کنندگی راهبردهای مدیریت تعارض

به منظور بررسی اثر تعدیل‌کنندگی، ابتدا مقدار R<sup>2</sup> تعدیل‌شده متغیر مستقل با استفاده از روش اینتر در رگرسیون خطی، مورد محاسبه قرار می‌گیرد؛ سپس متغیر مدیریت تعارض به عنوان متغیر تعدیل‌گر در قالب متغیر مستقل دوم، وارد نرم‌افزار می‌شود و مقدار R<sup>2</sup> تعدیل‌شده بین دو متغیر مستقل و متغیر وابسته با استفاده از روش اینتر در رگرسیون دو متغیره محاسبه می‌گردد. با مقایسه R<sup>2</sup> های تعدیل‌شده در خصوص تعدیل‌کنندگی مدیریت تعارض، تحلیل صورت می‌گیرد و برای تعیین تشدید یا تضعیف رابطه نیز از همبستگی جزئی استفاده می‌شود.



جدول شماره (۷). بررسی اثر تعدیل‌کنندگی راهبردهای مدیریت تعارض

متغیرهای مستقل	$R^2$ تعدیل شده در حالت یک متغیره	$R^2$ تعدیل شده در حالت دو متغیره	نوع تغییر در $R^2$ تعدیل شده	اختلاف همبستگی جزئی	تشدید یا تضعیف
خودآگاهی	۰/۲۷۶	۰/۳۹۶	افزایش	۰/۱۲۰	تشدید
خودتنظیمی	۰/۴۱۹	۰/۴۴۰	افزایش	۰/۰۲۱	تشدید
خودکنترلی	۰/۳۳۱	۰/۳۹۴	افزایش	۰/۰۶۳	تشدید
همدلی	۰/۳۴۱	۰/۳۹۶	افزایش	۰/۰۵۵	تشدید
مهارت‌های اجتماعی	۰/۳۱۲	۰/۳۹۹	افزایش	۰/۰۸۷	تشدید
هوش هیجانی	۰/۲۷۶	۰/۳۹۶	افزایش	۰/۱۲۰	تشدید

همان‌گونه که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، برای مقدار  $R^2$  تعدیل شده دو حالت در نظر گرفته شده است؛ بدین ترتیب که بار اول، یک متغیره (یعنی بین یک متغیر مستقل و متغیر وابسته) و بار دوم، دو متغیره (یعنی مدیریت تعارض نیز به همراه متغیر مستقل اول وارد می‌شود) محاسبه گردید. اگر نوع تغییر در  $R^2$  تعدیل شده مثبت باشد، متغیر مدیریت تعارض، تأثیر تعدیل‌کنندگی دارد؛ در غیر این صورت، بدون تأثیر خواهد بود. همانطور که از جدول پیداست، مدیریت تعارض، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند و این به معنای آن است که در شرکت پالایش گاز ایلام، هر اندازه هوش هیجانی کارکنان و در عین حال، مدیریت تعارض بالا باشد، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، افزایش خواهد یافت.

#### ۴. برآورد خط رگرسیون

خط رگرسیون چندمتغیره برای عملکرد شغلی کارکنان با استفاده از فرمول زیر به دست آمد که نشان می‌دهد به ازای هر واحد تغییر در خودتنظیمی، متغیر عملکرد شغلی به اندازه ۰/۴۰۶ واحد افزایش می‌یابد؛ البته این افزایش به شرط ثابت بودن سایر متغیرهاست. ضریب تغییر در نمره عملکرد شغلی به ازای یک واحد تغییر در خودآگاهی، خودانگیزشی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی نیز به ترتیب، ۰/۲۰۹، ۰/۰۳۱، ۰/۱۴۲ و ۰/۱۸۴ خواهد بود. با توجه به ضرایب  $\beta$  می‌توان نتیجه گرفت که خودتنظیمی، خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی، همدلی و خودکنترلی، به ترتیب، بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان دارند.

$$Y = 1.869 + 0.209x_1 + 0.406x_2 + 0.031x_3 + 0.142x_4 + 0.184x_5$$

همچنین خط رگرسیون یک‌متغیره که در آن فقط هوش هیجانی به عنوان متغیر مستقل، وارد مدل رگرسیونی شده است، به صورت زیر است:

$$Y = 2.211 + 0.480x$$

$X =$  هوش هیجانی $Y =$  عملکرد شغلی

این رابطه بیانگر این است که به ازای هر واحد تغییر در هوش هیجانی، متغیر عملکرد شغلی به اندازه ۰/۴۸ افزایش می‌یابد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، پنج فرضیه درباره رابطه ابعاد هوش هیجانی (خود آگاهی، خودتنظیمی، خودکنترلی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) و عملکرد شغلی کارکنان، مطرح شد که بر اساس نتایج به دست آمده، معناداری آنها مورد تأیید قرار گرفت ( $p < 0/05$ )؛ به عبارتی بهتر، بین ابعاد هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان، رابطه مستقیم وجود دارد؛ یعنی با افزایش مؤلفه‌های هوش هیجانی، می‌توان عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشید. نتایج به دست آمده با یافته‌های محسن گل‌پرور و فخری خاکسار (۱۳۸۹) همسو است؛ اما با یافته‌های نوراویلا و همکارانش (۲۰۱۳) که به عدم رابطه مستقیم خودانگیزی و عملکرد شغلی معتقد بودند، همگرایی ندارد. از طرفی دیگر، نقش تعدیل‌گری مدیریت تعارض در رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان، تأیید شد؛ زیرا شاخص  $R^2$  تعدیل شده در حالتی که مدیریت تعارض نیز به عنوان متغیر تعدیل‌گر وارد شد به طرز چشمگیری تشدید یافت و این نشان می‌دهد که وجود متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی کارکنان، تعدیل مثبت ایجاد می‌کند؛ یعنی هر اندازه هوش هیجانی کارکنان و در عین حال، مدیریت تعارض بالا باشد، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان افزایش خواهد یافت.

هوش هیجانی شامل مجموعه توانمندی‌هایی است که به بهتر زیستن فرد در ابعاد مختلف زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی، تحصیلی، شغلی و ... می‌انجامد. افراد برخوردار از این توانمندی‌ها بهتر می‌توانند در حیطه‌های مختلف، روابط مناسب برقرار کنند و از حداقل امکانات موجود، حداکثر استفاده را داشته باشند. افراد با هوش هیجانی بالا و با داشتن قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های هیجانی مناسب که بر توانایی‌های آنها تأثیرگذار است، می‌توانند تعارضات و اختلافات به وجود آمده در سازمان را به طور صحیح و علمی، مدیریت و حل و فصل کنند تا زمینه‌ساز مشکلات دیگری نشود؛ چراکه تعارضات به طور مؤثری با مدیریت احساسات حل می‌شوند و از طریق کنترل احساسات می‌توان تضادها و اختلافات را به نیروی سازنده در جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان و به تبع آن، بهره‌وری بالا تبدیل کرد.

### پیشنهادها

- به مدیران پیشنهاد می‌شود که برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان، ضمن آموزش مهارت‌های



تکنیکی، مهارت‌های هیجانی نیز به آنها آموزش داده شود تا با درک یکدیگر، اهداف مشترک خود (اثربخشی سازمان) را دنبال کنند.

- با شناساندن ابعاد هوش هیجانی به کارکنان، مدیریت تعارض را در آنها تقویت کنید تا بتوانند برای به حداقل رساندن آثار مخرب تعارض و استفاده از آن به عنوان یک نیروی سازنده، با توجه به شرایط موجود، راهبرد مناسبی در قبال آن اتخاذ کنند.

- با توجه به ویژگی‌های هوش هیجانی، توصیه می‌شود آموزش شاخص‌های آن؛ به ویژه هیجانات منفی همچون: عصبانیت، نگرانی، اضطراب، کنترل تکانش و تحمل فشارهای روانی که می‌تواند در روند کار سازمان، تأثیر بسزایی داشته باشد، در دستور کار قرار گیرد.

#### منابع و مآخذ

##### الف) فارسی

- چرامی، مریم و همکاران؛ (۱۳۹۱)، «بررسی روابط سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض با عملکرد شغلی کارکنان»، فصل‌نامه روانشناسی صنعتی-سازمانی، سال سوم، شماره ۱۲، ۳۵-۴۱.
- الحسینی، حسن؛ (۱۳۸۰)، بالندگی سازمان‌ها با رویکرد تحلیلی، تهران: بهاربه.
- خواجه‌بیان، داتیس و امیر اعظمی؛ (۱۳۸۹)، «تأثیر رسانه‌ها در کنترل هیجان‌های اجتماعی با پرورش هوش هیجانی»، پژوهش‌نامه مدیریت هوش هیجانی، ۱۸۵-۲۰۴.
- فرزادینیا، فرزاد؛ (۱۳۹۰)، «تأثیر هوش هیجانی بر سبک‌های مدیریت تعارض در سرپرستان بیمارستان میلاد»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره بیستم، شماره دوم، ۵۳-۶۱.
- گل‌پرور، محسن و فخری خاکسار؛ (۱۳۸۹)، «ارتباط بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی کارکنان کارخانجات صنعتی شهر اصفهان»، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، روانشناسی بالینی و شخصیت، دانشگاه شاهد، سال هفدهم، شماره ۴۰، ۱۹-۳۴.
- محمودی، میترا و همکاران؛ (۱۳۹۴)، پیش‌بینی عملکرد شغلی کارکنان بر اساس توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه‌های روانشناختی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان.
- مظفری، امیرمحمد و همکاران؛ (تابستان ۱۳۹۱)، «ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی مربیان تیم‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی»، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۳.

##### ب) انگلیسی

- A land aland Peace Institute, (2008), Conflict management, Retrieved 10 December 2008 from: <http://www.peace.aland.ficonflict.html>.
- Foroughipour, Hamid, (2014), "Does emotional intelligence can predict conflict management in a sport organization?", International research Journal of applied and basic sciences, Vol.7(8), pp:915-911.
- Goleman, D, Boyatzs, R, Mckee R. (2002), Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard bossiness school publishing, pp:100-98.
- Goleman, D. (2000), An EI-based theory of performance. In D. Goleman, & C. Cherniss

(eds. ). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

- Goleman, D. (1998), *working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Joanne C. Y. Chan, Emily N. M. SFT, W. M. LAU. (2014), "Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study", *Nurse Education Today*, 34, pp:939-934.
- Mayer J. And Salovey P. (1997), "what is emotional intelligence?" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds. ), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (31-3), New York: Cambridge University.
- Mba Okechukwu Agwu. (2013), "Conflict management and employees performance in Julius Berger Nigeria PLC. Bonny Island", *International Journal of Academic Research in management*, Vol. 2, No. 4, pp: 139-125.
- Noorazzila, Shamsuddin and Abdul Rahman, Ramlee. (2013), "The relationship between emotional intelligence and job performance of call center agents", *procedia-social and behavioral sciences*, 129, pp:81-75.
- Nurul Ain, H. (2010), *Emotional intelligence and conflict management styles*, The graduate school University of Wisconsin-Stout.
- Pooya, Alireza and et al. (2013), "Relationship between emotional intelligence and conflict management strategies", *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 7)2), pp:42-37.
- Rahim M. A. And et al. (2002), "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", *The International Journal of Organizational Analysis*, 326-302, (4)10.
- Scullen, S. E, Mount, M. K, Goff, M. (2000), "Understanding the latent structure of job performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 970-956, (6)85.