



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## بررسی تاثیر سبک های فردی مقابله با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران

صفیه مهري نژاد(نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>، علی نجفی بهاری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>استاد یار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی [s.mehrenejad@gmail.com](mailto:s.mehrenejad@gmail.com)

<sup>۲</sup>دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، تهران مرکزی [ali\\_najafi8@yahoo.com](mailto:ali_najafi8@yahoo.com)

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر سبک های فردی مقابله با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران می باشد. این پژوهش به لحاظ طبقه بندی بر مبنای هدف، کاربردی است و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه ی مدیران ارشد و تصمیم گیرنده در حوزه فعالیت های کلان شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی استان تهران به تعداد ۱۷۰ نفر می باشد. حداقل حجم نمونه مورد نیاز با توجه به فرمول کوکران برابر ۱۱۸ نفر است. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه های استاندارد بوده که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد، سبک های فردی مقابله با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران تاثیر معنی دار دارد.

### واژه های کلیدی

سبک های فردی مقابله با تعارض، هوش هیجانی، تصمیم گیری استراتژیک مدیران



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## ۱. مقدمه

تصمیمات هر روز چه توسط سازمان های تجاری، سازمان های دولتی و افراد گرفته می شود و عناصر اصلی این تصمیمات، اهداف تصمیم گیرندگان، اطلاعات موجود در مورد آنها و جایگزین های بالقوه آنها است و نتایج تصمیماتی که گرفته می شود در جهت دستیابی به موفقیت سازمانی بسیار حیاتی است [2]. از طرفی سازمان ها با چالش های زیادی مانند (ایجاد فرهنگ سازمانی، ایجاد تیم های کاری مؤثر، مقابله با تغییر، کاهش تعارض، برخورد با احساسات، تحریک خلاقیت و مبارزه با رکود سازمانی) مواجه هستند که مقابله با این چالش ها مستلزم اتخاذ تصمیمات استراتژیک است که به واسطه مدیریت نمودن و تصمیمات استراتژیک مناسب به نتایج بالایی دست یابد [3].

بایستی توجه داشت که تصمیم گیری فعالیت اولیه مدیران بوده و نقش آنها در موفقیت آن تصمیمات و دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده بسیار مهم و حیاتی است. این امر باعث می شود که توانایی مدیران برای ایجاد و حفظ تصمیمات استراتژیک سازمان باشد عاملی مهم بوده و تأثیر مستقیمی بر اثربخشی محیط تصمیم گیری و سطح و شدت تغییرات احتمالی داشته باشد [6]. از طرفی، از آنجایی که مدیریت مؤثر مبتنی بر توانایی شروع، توسعه و حفظ روابط کاری مثبت با دیگران است، توسعه و رشد مدیران در ابعاد فردی، اجتماعی و سیاسی و کسب مهارت های رهبری جهت اتخاذ تصمیمات استراتژیک امری ضروری است [5].

بی گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم ترین ابزارها برای رسیدن به هدف های سازمان است. یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید [4]. عامل هایی متعدد کارایی تصمیمات کلیدی را در سازمان تحت تأثیر قرار می دهد یکی از عامل هایی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد است، هوش هیجانی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابراز مناسب عواطف و تنظیم سازگارانه عواطف است. بررسی ها نیز نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند و تعامل اجتماعی که شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت سازمانی است را به کار برند. از این رو تلفیق دانش و تفکر مدیریتی همراه با توانایی های هیجانی در مدیریت می تواند در سوق دادن سازمان به سوی دستیابی به اهداف متعالی، کارساز و مفید باشد [6].

عامل دیگری که می تواند بر اثربخشی تصمیمات استراتژیک در سطح سازمان تاثیرگذار باشد، مدیریت صحیح تعارضات در سطح سازمان است. مدیریت اصولی تعارض تضادهای سازمانی را در راستای اهداف سازمانی قرار می دهند، و با بکارگیری شیوه های مناسب از جنبه های غیر کارایی آن می کاهد [7]. مدیران آشنا به این زمینه می توانند ماهیت، ویژگی ها و موقعیت های تعارض های مختلف را شناسایی کنند، شرایط و علل بروز یا تشدید آن ها را تشخیص دهند و کنترل کنند، تعارض را پیش بینی نمایند و از بروز تعارض های زیان آور جلوگیری کنند، شیوه مناسب برای حل و کنترل تعارض را برگزینند، اختلاف نظرها را به مسیر سازنده و خلاق سوق دهند و با درک و آگاهی لازم و با نگرش مناسب و عملکرد آگاهانه خود، بازدهی و بهره وری سازمان را افزایش دهند [9]. برای حل تعارض مهارت ها و رویکرد های متفاوتی مورد سنجش و بررسی قرار گرفته است ولی در سالهای اخیر رویکردها به سمت توجه به حالات روانی و عاطفی افراد درگیر در فرآیند تعارض پیشروی کرده است و اینکه چگونه با مدیریت احساسات و هیجانات افراد میتوان تعارض را به نحوی سازنده مدیریت نمود [8]. بر این اساس مدیر باید از یک سو ویژگی های تعارض، علل شکل گیری تعارض، منابع تعارض و به طور کل استراتژی های مدیریت تعارض را بشناسد از دیگر سو باید مهارت های لازم را برای حل سازنده تعارضات کسب نماید یکی از مهمترین مهارتهایی که امروزه توجه بسیار زیادی به آن می شود هوش هیجانی است که به چگونگی سازگاری و موفقیت افراد در موقعیت های زندگی اشاره دارد حوزه وسیعی از توانایی های مرتبط با شناخت و به کار گیری هیجانات را توجیه میکند و اظهار می کند که هوش هیجانی در عملکرد روزانه اغلب، مهمتر از هوش عمومی است. متأسفانه در سازمان های داخلی در بیشتر مواقع شاهد این هستیم که تصمیمات مهم و استراتژیک در سازمان بدون توجه به سایر عوامل اثرگذار در روابط بین فردی و حوزه منابع انسانی نظیر مدیریت صحیح تعارضات و توجه به قدرت و اهمیت هوش هیجانی افراد، اتخاذ می شوند و در بسیاری از مواقع نیز در مرحله اجرا با شکست مواجه می شوند زیرا این سرمایه های انسانی سازمان هستند که تصمیمات استراتژیک را پیاده سازی می کنند و عدم توجه به آنان اجرای تصمیمات استراتژیک را با مشکل مواجه خواهد ساخت. از اینرو این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که تاثیر سبک های فردی مقابله با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران به چه صورتی است؟



mph.sdcongress.ir

## هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



### ۲. مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

#### ۱.۲. مدیریت تعارض

در روش سنتی تعارض با گرایش به اجتناب از موقعیت‌های تعارض به‌عنوان موانعی برای رفاه تلقی می‌شد. رویکرد مدرن به تعارض تأکید دارد که تعارض بخشی از طبیعت انسان است و برای پیشرفت اجتناب‌ناپذیر است. در سازمان‌ها تعارض به‌عنوان یک نیروی خلاق مشاهده می‌شود و با مدیریت دقیق می‌تواند منجر به نوآوری و رشد شود [11]. ثابت شده است که تعارض ناکارآمد در بین افراد تأثیر منفی بر کارایی و عملکرد سازمانی دارد. همچنین نشان داده شده است که مدیریت تعارض مؤثر تأثیر مستقیم و مثبتی بر انسجام تیم دارد. مدیریت تعارض مؤثر می‌تواند اثر منفی تعارض رابطه و تعارض وظیفه بر انسجام تیم را به تأثیر مثبت تغییر دهد [10]. افراد بسته به شرایط، رابطه با فرد دیگر، منابع تعارض، تجربه قبلی، نیاز و خواسته‌های فرد در حال حاضر، هنگام مواجهه با تعارض، تمایل دارند از استراتژی‌های متفاوتی استفاده کنند. یک تعریف رایج این است که افراد پنج استراتژی مختلف را برای مواجهه با یک تعارض انتخاب می‌کنند. اجتناب، سازگاری، رقابت، سازش و همکاری. یکی از محبوب‌ترین و پرکاربردترین ابزار برای اندازه‌گیری سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس مدل توماس کیلمن است. توماس و کیلمن پیشنهاد نمی‌کنند که همه درگیری‌ها با جستجوی موقعیت برد/برد به بهترین شکل حل می‌شود. در واقع روش‌های مختلفی برای مقابله با تعارض وجود دارد و هر یک از این روش‌های مدیریت تعارض می‌تواند در شرایط مختلف مفید باشد به‌عنوان مثال، با پیروی از پنج حالت رسیدگی به تعارض که توسط توماس و کیلمن مشخص شده است هر یک از موارد زیر ممکن است در شرایط متفاوت مناسب باشد: همکاری، سازگاری، سازش، اجتناب و رقابت [11].

سبک‌های مدیریت تعارض یا سبک‌های حل تعارض و رویکردهای رسیدگی به تعارض توسط تعدادی از محققین به‌عنوان پنج روش مختلف مطرح شده است: رقابت، همکاری، به‌اشتراک‌گذاری، نادیده گرفتن و سازگاری. بسیاری از محققان از این سبک‌ها برای شناسایی سبک‌های مختلف تعارض به‌منظور ارائه پیشنهادهایی برای مدیریت تضاد مناسب استفاده کرده‌اند. بلیک و موتون برای اولین بار شبکه‌ای از سبک‌های مدیریت و مقابله با تعارض را پیشنهاد کردند. پنج سبک را متمایز کردند: یعنی اجبار، عقب‌نشینی، هموارسازی، سازش و حل مسئله. سپس توماس شبکه بلیک و موتون را تفسیر کرد و پنج نوع را طبقه‌بندی کرد؛ یعنی رقابت، همکاری، اجتناب، سازش و سازش. آنها را به دو بعد تقسیم کرد: یعنی همکاری (ارضای نگرانی‌های طرف مقابل) و قاطعیت (ارضای نگرانی‌های خود). رحیم از مفهوم‌سازی مشابهی برای تمایز سبک‌های رسیدگی به تعارض در دو بعد اساسی: توجه به خود و توجه به دیگران - استفاده کرد و پنج سبک را به‌عنوان یکپارچه‌کننده الزام‌آور تسلط اجتناب و سازش نامید (مونتس اکثر مطالعاتی که هوش هیجانی رهبران با مدیران را مورد بررسی قرار داده‌اند بر ابعاد هوش هیجانی گلمن شامل (خودآگاهی، خود تنظیمی، خودمدیریتی، انگیزه، خوداندیختگی و آگاهی اجتماعی "همدلی"، مهارت اجتماعی "رابطه تکیه کرده‌اند. علاوه بر این شواهدی وجود دارد که این ابعاد ممکن است بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد باشند [10].

#### ۲.۲. هوش هیجانی

مردم هر روز در تلاشی مستمر برای رسیدن به تعادل بین احساسات و دانش، چه با مکانیسم‌های فرهنگی و چه شخصی مشغول هستند؛ بنابراین، افراد دارای این توانایی را می‌توان از طریق سطح بالای سلامت جسمی و روانی و همچنین ادغام بهتر در محیط اجتماعی و شغلی از اطرافیان متمایز کرد. این همان چیزی است که روان‌شناسان هوش هیجانی نامیده‌اند [7]. بنابراین، درک و مطالعه هوش هیجانی به‌عنوان یک علم با سه رکن آن (نظریه، اندازه‌گیری و کاربرد) ممکن است به افراد اجازه دهد تا مهارت‌های عاطفی را به‌عنوان فرایندی یکپارچه بیاموزند که افراد را قادر می‌سازد تا با افسانه‌ها و افسانه‌های مرتبط با مفهوم و حقایق علمی از طریق آموزش به رویارویی کنند. بتواند زندگی پر بار و پر بار داشته باشد. اهمیت هوش هیجانی برای مدیران به آنها اعتماد به نفس و واقع‌بینی در تحقق چالش‌ها می‌دهد. در نتیجه آنها به‌طور مداوم کیفیت، کمیت، سرعت و توانایی کار خود را توسعه داده و بهبود می‌بخشند که از نتایج آنها قابل مشهود است. به‌ویژه، آنها به شایستگی عاطفی بالایی نیاز دارند؛ زیرا آنها نماینده سازمان هستند. آنها با بیشترین تعداد افراد در داخل و خارج سازمان تعامل دارند [6]. هوش هیجانی یک مداخله اولیه در محل کار از طریق دانش در مورد آنچه باید انجام شود و تخصص ویژه در توسعه مهارت‌های رهبری دارد؛ بنابراین دانش و منابع مقدم بر آن مداخله است. اکثر مطالعاتی که هوش هیجانی رهبران با مدیران را مورد بررسی قرار داده‌اند بر ابعاد هوش هیجانی گلمن شامل (خودآگاهی، خود تنظیمی، خودمدیریتی، انگیزه، خوداندیختگی و آگاهی



mph.sdcongress.ir

## هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



اجتماعی "همدلی"، مهارت اجتماعی "رابطه تکیه کرده‌اند. علاوه بر این شواهدی وجود دارد که این ابعاد ممکن است بهترین پیش‌بینی کننده عملکرد باشند [7].

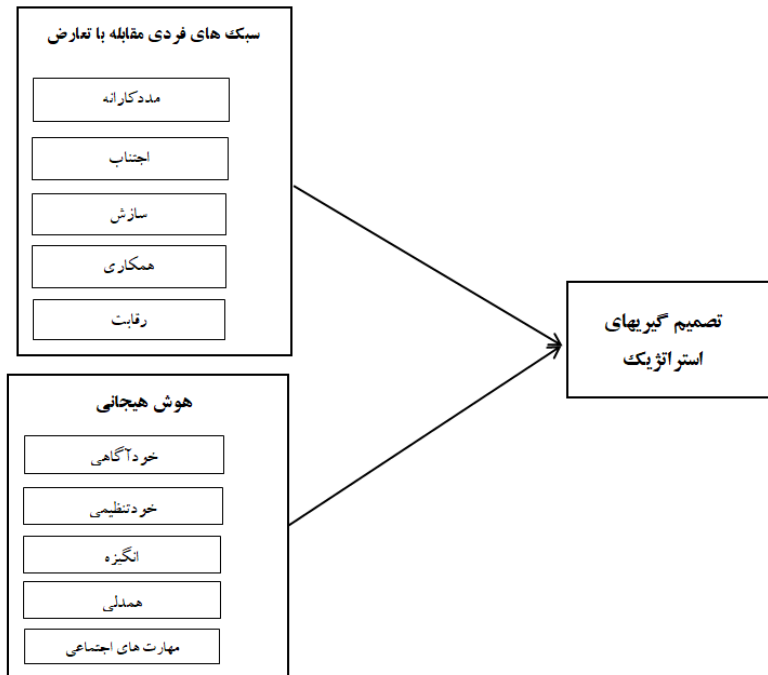
### ۳،۲. تصمیم‌گیری استراتژیک

تصمیم‌گیری برای موفقیت سازمانی حیاتی است چه برای افراد و چه برای سازمان‌های خصوصی و دولتی. عناصر اصلی این تصمیمات، اهداف تصمیم‌گیرنده، اطلاعات موجود و جایگزین‌های بالقوه است [14]. مشخصه تصمیمات استراتژیک (اداری) و عملیاتی اهمیت زیادی برای سازمان‌ها و ارتباط نتایج آنها با خطرات و تغییراتی است که تأثیر گسترده‌ای دارند. شایان‌ذکر است که همه تصمیمات استراتژیک آن‌قدر بزرگ نیستند که برخی انتظار دارند، بلکه به طور منظم اتخاذ می‌شوند که تأثیرات قابل‌توجهی را بر همه طرف‌ها و احزاب در چارچوب سازمانی سازمان‌ها ایجاد می‌کند [13]. تصمیم‌گیری فعالیت اولیه مدیران است. اگرچه مدیران گاهی اوقات تصمیمات بدی می‌گیرند و چون تصمیم‌گیری درست موتور اصلی کار آن‌هاست ممکن است آن‌طور که در ابتدا تعیین شده است اجرا نشوند که ممکن است نتایج آنها را منعکس کند (احسان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، سه نکته را تعیین کنید که مدیران باید در فرایند تصمیم‌گیری درک کنند که به دستیابی به نتایج تصمیمات استراتژیک باکیفیت و مطابق برنامه‌ریزی کمک می‌کند

میرزازاده و همکاران تحقیقی در زمینه بررسی نقش میانجیگری عوامل مؤثر بر رفتار در رابطه بین هوش هیجانی و کیفیت قضاوت و تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران انجام دادند. نتایج نشان داد هوش هیجانی بر ویژگی‌های شخصیتی اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، تفکر استراتژیک و کیفیت قضاوت تصمیم‌گیری تأثیر مثبت و معناداری دارد و تفکر استراتژیک نقش میانجی‌گری جزئی بر رابطه متغیر مستقل هوش هیجانی و متغیر وابسته کیفیت قضاوت و تصمیم‌گیری دارد ولی متغیرهای اعتماد به نفس و ریسک‌پذیری میانجی نیستند [1]. راعد نیز در تحقیق خود به بررسی تأثیر سبک‌های فردی مقابل با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران پرداخت. در واقع سازمانها به دنبال دستیابی به بهترین نتایج برای تصمیمات استراتژیک خود با افزایش اثربخشی اتصالات عمودی و افقی هستند. این منجر به جریان کارآمد و مؤثر اطلاعات هنگام تصمیم‌گیری (از پایین به بالا) و اطلاعات مربوط به آن تصمیمات هنگام شروع اجرای آنها در زمین (از بالا به پایین) می‌شود. بنابراین، هدف این مقاله این است که مدیران در تمام سطوح را ملزم به تمرین مهارت‌های رهبری رابطه‌ای کند که مهم‌ترین آنها مقابله با هیجان‌ها (از طریق هوش هیجانی (EI)) و تعارضات (از طریق سبک‌های شخصی) است. یافته حاکی از تأثیر مثبت مستقیم هوش هیجانی، الگوهای همکاری و درک برای مقابله با تعارض بود [6].

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر سبک‌های فردی مقابل با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران انجام گرفته است. در این پژوهش سبک‌های فردی مقابل با تعارض عبارتند از: سبک مددکارانه، سبک اجتناب، سبک سازش، سبک همکاری، سبک رقابت. از طرفی ابعاد هوش هیجانی عبارتند از خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزه، همدلی، مهارت اجتماعی. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش راعد و همکاران می‌باشد که در شکل ۱ آورده شده است.

<sup>1</sup>. Ahsan



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش [6].

- با توجه به مدل مفهومی تحقیق فرضیه های تحقیق عبارتند از:
۱. سبک های فردی مقابله با تعارض بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۱-۱. سبک مددکارانه بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۱-۲. سبک اجتناب بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۱-۳. سبک سازش بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۱-۴. سبک همکاری بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۱-۵. سبک رقابت بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
  ۲. هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۲-۱. خودآگاهی بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۲-۲. خودتنظیمی بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۲-۳. انگیزه بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۲-۴. همدلی بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
    - ۲-۵. مهارت های اجتماعی بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر معنادار دارد.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش که به دنبال بررسی تاثیر سبک های فردی مقابله با تعارض و هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران می باشد از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش، این پژوهش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه ی آماری این تحقیق شامل مدیران شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی در استان تهران می باشد. تعداد شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی در استان تهران براساس اطلاعات سایت توسعه تجارت ایران (TPO<sup>2</sup>) برابر با ۵۶ شرکت بوده که برای هر شرکت بطور متوسط سه مدیر ارشد(مدیرانی که در حوزه صادرات و فعالیت های استراتژیک سازمان حق تصمیم گیری و اظهار نظر داشته و نسبت به فعالیت های مهم شرکت خبره هستند) بعنوان جامعه مورد بررسی انتخاب شده است. بر این اساس حجم جامعه آماری برای این پژوهش برابر با ۱۷۰ نفر از مدیران ارشد و تصمیم گیرنده در حوزه فعالیت های کلان در این شرکت ها می باشند که محقق بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب اعضای نمونه تحقیقاتی استفاده کرده است نمود. حجم نمونه در این پژوهش بر اساس فرمول جامعه محدود کوکران استفاده تعیین شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{.05^2}}{1 + \frac{1}{170} \left( \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} - 1 \right)} = 118$$

با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و پذیرش خطای ۵ درصد تعداد حداقل نمونه آماری برابر ۱۱۸ نفر است. بمنظور جمع آوری داده ها در این پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است که روایی آنها به کمک روایی صوری و محتوا مورد تایید قرار گرفت و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

جدول ۱: روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰,۷۹۳	۰,۸۸۴	۰,۷۵۰	مددکارانه
۰,۷۷۶	۰,۸۷۴	۰,۷۱۲	اجتناب
۰,۷۳۶	۰,۸۴۸	۰,۷۴۲	سازش
۰,۸۱۱	۰,۸۹۵	۰,۷۷۲	همکاری
۰,۶۹۸	۰,۸۲۲	۰,۷۶۷	رقابت
۰,۸۴۲	۰,۹۱۴	۰,۸۱۳	خودآگاهی
۰,۷۴۹	۰,۸۵۶	۰,۷۷۶	خودتنظیمی
۰,۷۹۳	۰,۸۸۵	۰,۷۴۰	انگیزه
۰,۷۵۸	۰,۸۶۲	۰,۷۸۱	همدلی
۰,۶۴۱	۰,۷۷۶	۰,۷۸۰	مهارت اجتماعی
۰,۷۹۰	۰,۹۱۹	۰,۸۶۷	تصمیم گیری استراتژیک

جدول ۱ شاخص های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای مکنون تحقیق نیز نشان می دهد. در این تحقیق پایایی مدل های اندازه گیری از سه طریق بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سنجیده شده است. بارهای عاملی بدست آمده نشان می دهد که همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴۰ است و در سطح معنی داری ۹۵ درصد معنی دار هستند. شاخص های پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخصها از مقدار ۰/۶ می باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۶ می باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می باشند.

#### ۴. تجزیه و تحلیل یافته ها

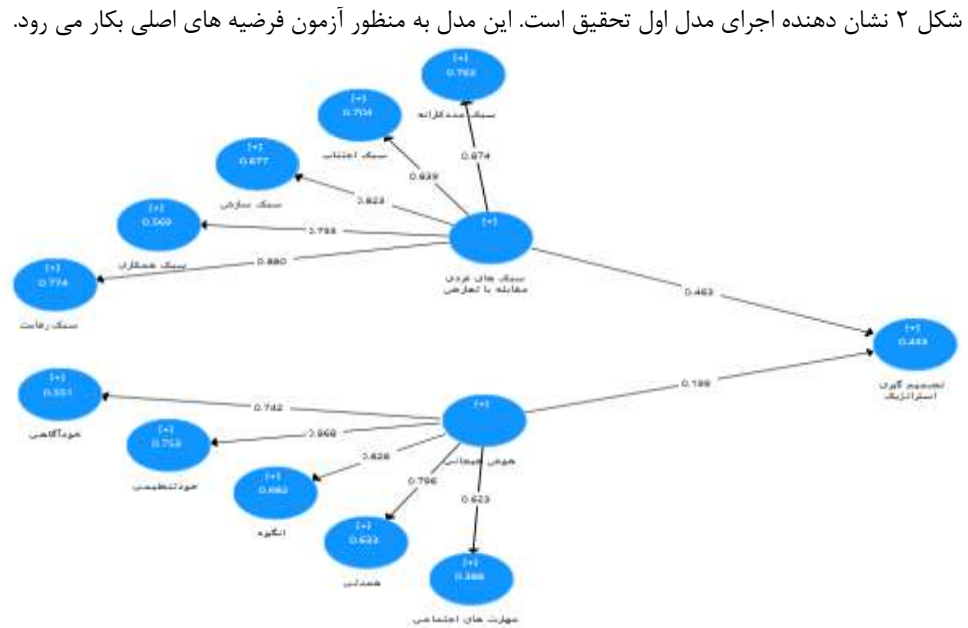
<sup>2</sup> . Trade Promotion Organization of Iran

## ۱.۴. آمار توصیفی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که از نظر جنسیت، از میان ۱۱۸ نفر پاسخ دهنده، ۷۷ نفر مرد و ۴۱ نفر زن بودند؛ از نظر متغیر تاهل؛ از میان ۱۱۸ نفر پاسخ دهنده، ۷۴ نفر متاهل و ۴۴ نفر مجرد بودند؛ همچنین از نظر متغیر سابقه، در نمونه آماری این تحقیق ۳۲ نفر از پاسخ دهنده ها دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۵۹ نفر دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۶ نفر ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱ نفر دارای بیشتر از ۳۰ سال سابقه کار بودند؛ در نهایت از نظر میزان تحصیلات نیز، در نمونه آماری این تحقیق ۱۷ نفر داری مدرک لیسانس و پایین تر؛ ۸۱ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و در نهایت ۲۰ نفر دارای مدرک دکترا بودند.

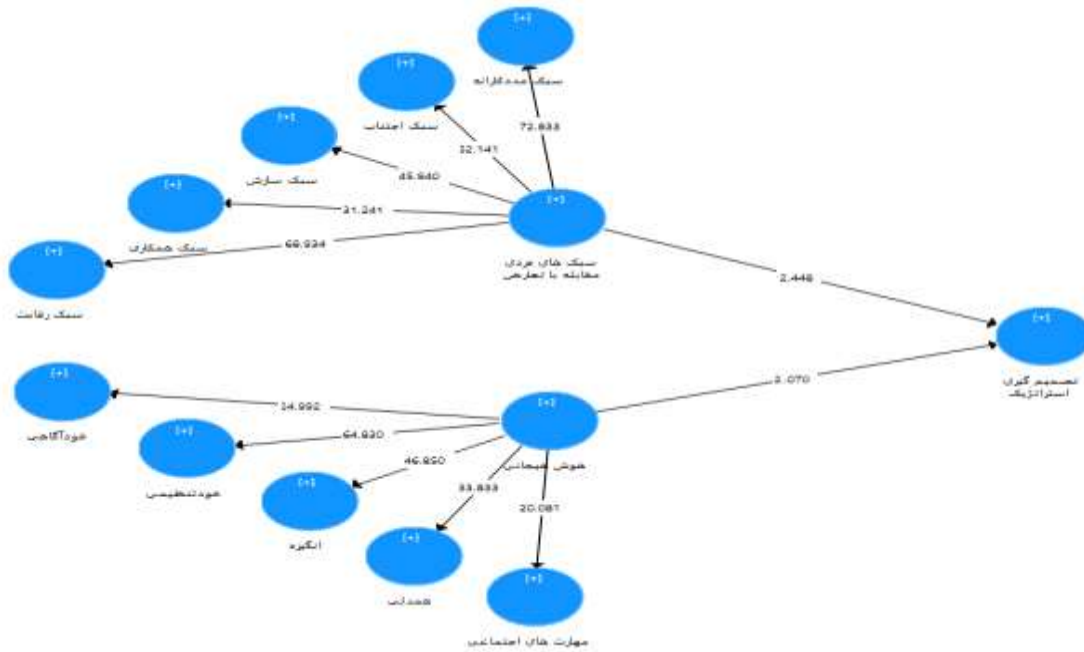
## ۲.۴. تحلیل فرضیه ها

در این تحقیق به منظور تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart-PLS استفاده شده است. شکل های ۲، ۳، ۴، ۵، نشان دهنده مدل ساختاری برای ضرایب معنی داری و ضرایب تاثیر است که براساس آن به تایید و رد فرضیه ها پرداخته شده است.



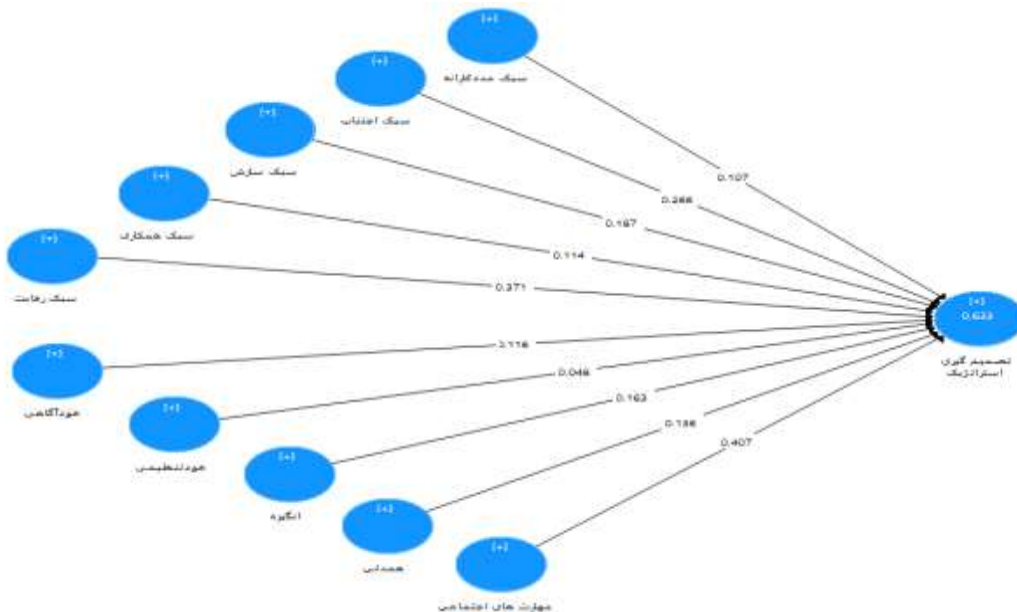
شکل ۲: ضرایب تاثیر مدل اول

شکل ۳ معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۳: معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول

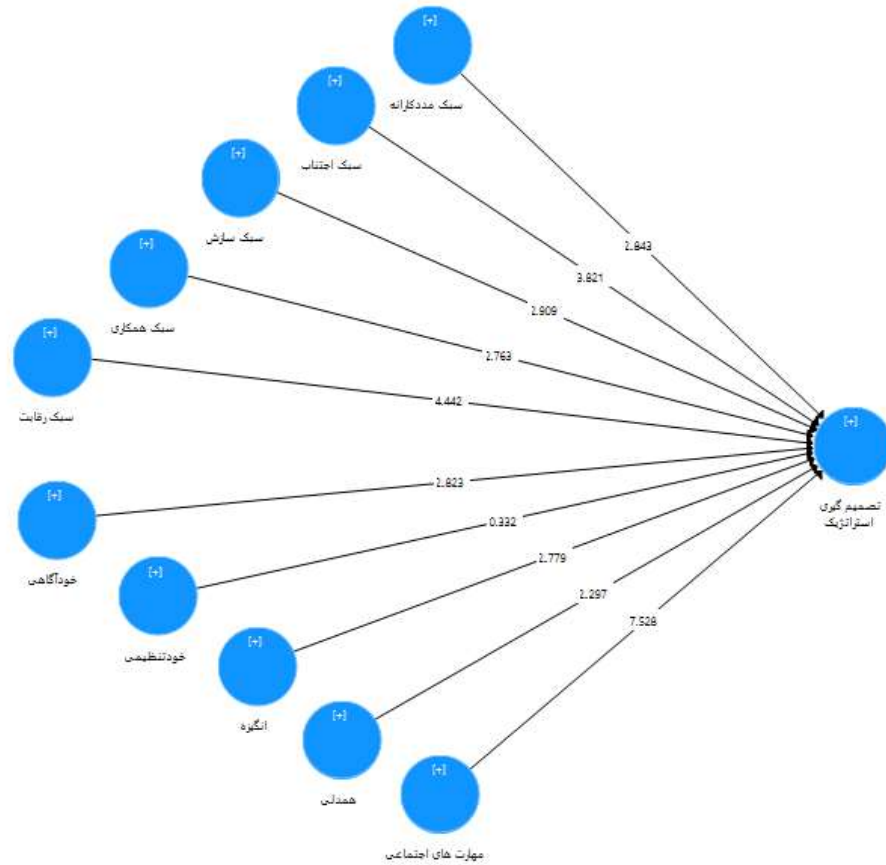
شکل ۴ نشان دهنده اجرای مدل دوم تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه های فرعی بکار می رود.



شکل ۴: ضرایب تاثیر مدل دوم

شکل ۵ معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم تحقیق را نشان می دهد.





شکل ۵: معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم  
با توجه به تحلیل مدل‌های ساختاری، نتایج فرضیه‌های تحقیق در قالب جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	آماره تی	ضریب تاثیر	تفسیر
تایید	۲,۴۴۸	۰,۴۶۳	سبک‌های فردی مقابله با تعارض -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۸۴۳	۰,۱۰۷	مددکارانه -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۳,۸۲۱	۰,۲۶۶	اجتناب -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۹۰۹	۰,۱۸۷	سازش -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۷۶۳	۰,۱۱۴	همکاری -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۴,۴۴۲	۰,۳۷۱	رقابت -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۰۷۰	۰,۱۹۹	هوش هیجانی -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۸۲۳	۰,۱۱۶	خودآگاهی -> تصمیم‌گیری استراتژیک
عدم تایید	۰,۳۲۲	۰,۰۴۸	خودتنظیمی -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۷۷۹	۰,۱۶۳	انگیزه -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۲,۲۹۷	۰,۱۳۶	همدلی -> تصمیم‌گیری استراتژیک
تایید	۷,۵۲۸	۰,۴۰۷	مهارت‌های اجتماعی -> تصمیم‌گیری استراتژیک

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی داری گزارش شده برای بررسی فرضیه تحقیق برابر ۲,۴۴۸ است. با توجه به اینکه این آماره بزرگتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه ۱ تحقیق در سطح معنی داری ۰,۰۵ مورد پذیرش قرار می گیرد. عبارتی سبک های فردی مقابله با تعارض بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران تاثیر معنادار دارد. از طرفی ضریب تاثیر بدست آمده برای بررسی فرضیه ۱ تحقیق برابر ۰,۴۶۳ است، که بدین معنی است، اگر سبک های فردی مقابله با تعارض در مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران به اندازه یک واحد افزایش یابد در نتیجه، میزان تصمیم گیری های استراتژیک در بین این مدیران به اندازه ۰,۴۶۳ واحد افزایش می یابد. نتایج بررسی فرضیه های زیرمجموعه فرضیه اول نیز نشان از تایید ابعاد پنج گانه سبک تصمیم گیری بر تصمیم گیری استراتژیک است.

همچنین با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی داری گزارش شده برای بررسی فرضیه ۲ تحقیق برابر ۲,۰۷۰ است. با توجه به اینکه این آماره بزرگتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه ۲ تحقیق در سطح معنی داری ۰,۰۵ مورد پذیرش قرار می گیرد. عبارتی هوش هیجانی بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران تاثیر معنادار دارد. از طرفی ضریب تاثیر بدست آمده برای بررسی فرضیه ۲ تحقیق برابر ۰,۱۹۹ است، که بدین معنی است، اگر هوش هیجانی در مدیران شاغل در صنعت مواد غذایی استان تهران به اندازه یک واحد افزایش یابد در نتیجه، میزان تصمیم گیری های استراتژیک در بین این مدیران به اندازه ۰,۱۹۹ واحد افزایش می یابد. همچنین فرضیه های مربوط به ابعاد هوش هیجانی نیز نشان از تایید همه ابعاد به جز بعد خودتنظیمی دارد. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- ❖ استفاده از قدرت و نفوذ شخصی مدیر خصوصا زمانیکه تعارض و اختلافات پیش آمده در سطح وسیعی بوده و شدت بالایی دارد. در بسیاری از مواقع خصوصا زمانیکه تصمیمات حیاتی برای سازمان گرفته می شود، نیاز است تا مدیران بمنظور کنترل شرایط از قدرت و نفوذ خود استفاده نمایند.
- ❖ لازم است مدیران بمنظور مدیریت تعارضات در سطح سازمان، بر باورها و اعتقادات خود بمنظور کنترل شرایط پایبند باشد و در این مورد از قاطعیت لازم برخوردار باشد و تحت تاثیر مسائل احساسی، اخلاقی و شخصی قرار نگیرد. درواقع می بایست مدیر در مجموع نقطه نظری واضح راجع به تعارض داشته و خود را از پیش برای تمام پیامدهای مثبت و منفی آماده نماید.
- ❖ مدیران می بایست احساسات کارکنان را در آن لحظه که بروز می کند به درستی تشخیص دهند و بتوانند به یک سطحی از بینش و درک درباره احساسات کارکنان برسند تا بتوانند در لحظه ایجاد مشکل و تعارض میان کارکنان، آن را مدیریت کرده و بهترین تصمیم اتخاذ گردد.
- ❖ مدیران شرایطی را ایجاد کنند که کارکنان خودکنترلی داشته باشند و بتوانند احساسات خود را کنترل کنند و بتوانند خود را با تغییرات و تعارضات محیط داخلی و خارجی تطبیق دهند. برای مثال شرایطی ایجاد شود که کارکنان خود بتوانند تصمیمات کاری خود را اتخاذ کنند.
- ❖ پیشنهاد می شود پژوهش حاضر با در نظر داشتن سایر متغیرهای اثرگذار بر تصمیم گیری های استراتژیک مدیران نظیر حمایت سازمانی ادراک شده، جو مشارکتی در سازمان، روابط بین فرد و سازمان و ... انجام گیرد.

## منابع

- [1]. میرزازاده، زهرا؛ یزدانی، شهره؛ خان محمدی، محمد؛ محمودیان، طاهره (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجیگری عوامل مؤثر بر رفتار (ریسک پذیری، اعتماد به نفس و تفکر استراتژیک) در رابطه بین هوش هیجانی و کیفیت قضاوت و تصمیم گیری سرمایه گذاران. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری دوره ۱۲، شماره ۴.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [2]. MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L.E., Double, K.S., Bucich, M. and Minbashian, A. (2020), "Emotional intelligence predicts academic performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 146 No. 2, p. 150.
- [3]. Mattingly, V. and Kraiger, K. (2019), "Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation", *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 140-155.
- [4]. Marrin, S. (2019), "Why strategic intelligence analysis has limited influence on American foreign policy", *Intelligence and National Security*, Vol. 32 No. 6, pp. 725-742.
- [5]. O'Connor PJ, Hill A, Kaya M and Martin B (2019) The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Front. Psychol.* 10:1116. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01116
- [6]. Raed, A. Alhamzah, A. (2022). The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions. *PSU Research Review Emerald Publishing Limited* 2399-1747.
- [7]. Khosravi, P., Rezvani, A. and Ashkanasy, N.M. (2020), "Emotional intelligence: a preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 36-46.
- [8]. Cutler, J. and Campbell-Meiklejohn, D. (2019), "A comparative fMRI meta-analysis of altruistic and strategic decisions to give", *Neuroimage*, Vol. 184, pp. 227-241.
- [9]. Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A. and Masa'deh, R.E. (2019), "The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 225-265.
- [10]. Drakulevski, L., Nakov, L., Taneva-Veshoska, A. (2020). Conflict management styles among managers in Macedonian organizations. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM) 2020, Volume 1, Series 1.*
- [11]. Davis, S. K., and Humphrey, N. (2014). Ability versus trait emotional intelligence. *J. Individ. Differ.* 35, 54–52. doi: 10.1027/1614-0001/a000127
- [12]. Montes, C., Rodríguez, D. and Serrano, G. (2012), "Affective choice of conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 6-18.
- [13]. Meissner, P. and Wulf, T. (2017), "The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: an experimental investigation", *European Management Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 430-439.
- [14]. Lobo, C.A., Fernandes, C.I., Ferreira, J.J. and Peris-Ortiz, M. (2020), "Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets", *European Journal of International Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 617-639.