

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
الجامعة الافتراضية السورية

العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي

## Study of the Relationship between the Managers Emotional Intelligence and the Organizational Conflict Management

دراسة ميدانية على عينة من مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق

مقدمة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

الرمز الجامعي	الاسم
Riham_97054	رهام سليم حداد

إشراف الدكتور:  
أ.د. أسامة الفراج

## الإهداء:

- إلى من كنت مدللته، إلى روح لم ولن تفارقني بكل لحظة، إلى من أسعى لجعله فخوراً بي دائماً.

أبي رحمه الله

- إلى صاحبة الحزن الدافئ والنظرة والابتسامة التي تحمل في طياتها كل طمأنينة العالم

أمي الغالية

- إلى أعز ما أملك، إلى صديقة وتوأم روحي .

أختي وعائلتها

- إلى السند والدعم والروح الصافية

أخي

- إلى براءة الطفولة وأمل الحياة إلى من يأسرون قلبي بنظراتهم وقلوبهم الأبيض.

زيا وسليم

- إلى رفاق الدرب في أجمل اللحظات وأتعتها ، إلى كل من دعمني وساعدني .

أصدقائي وأقربائي

- إلى الدكتور الذي لم يتوانى عن تقديم المساعدة في أي وقت

الدكتور أسامة الفراج

## شكر وتقدير

أتقدم بوافر الامتنان والعرفان بالجميل لكل من قدم يد العون لي خلال فترة دراستي وأخص بالذكر أولاً أستاذي الكريم المشرف على هذا البحث الدكتور أسامة الفراج لتعبه ولكرم عطائه وتوجيهه .

كما أتقدم بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية والذين كانوا من أفضل المرشدين خلال العامين الفائتين.

وأخص ببالغ الشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين سوف يثرون هذا البحث من خلال ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

وأتقدم بالكثير من الامتنان للدكتورة ديانا الحاج عارف على مساعدتها ودعمها لي خلال فترة دراستي للماجستير وأثناء تقديم هذا البحث.

وأوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء بالخبرة أو الإرشاد أو التدقيق أو التحكيم.

مع جزيل الشكر لكم

## ملخص المشروع

الطالبة: رهام سليم حداد

العنوان: العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي

عام: ٢٠٢٠

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: أسامة الفراج

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق، كما يهدف إلى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة.

تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في شركات منظمات الأعمال في دمشق وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع.

يتألف مجتمع الدراسة من مدراء يعملون في منظمات القطاع الخاص في دمشق وتم توزيع الاستبيان على عدد من المديرين وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة .

### الكلمات المفتاحية:

ذكاء عاطفي، صراع تنظيمي، شركات منظمات الأعمال

## قائمة المحتويات

أولاً: الإطار المنهجي	١
١-١ مقدمة:	١
أولاً: المنهج النظري:	٣
٢-١ دراسات سابقة:	٣
١-٢-١ عن الذكاء العاطفي:	٣
٢-٢-١ عن الصراع التنظيمي:	٤
٣-٢-١ عن الذكاء العاطفي وإدارة الصراع:	٦
٣-١ مشكلة البحث:	٧
٤-١ أهداف البحث:	٨
٥-١ أهمية البحث:	٨
٦-١ فرضيات الدراسة:	٨
٧-١ منهج الدراسة:	٩
٨-١ مجتمع البحث:	٩
٨-١ عينة البحث:	٩
ثانياً: المنهج العلمي:	١٠
الذكاء العاطفي:	١٠
١-٢ الذكاء والعاطفة:	١٠
١-١-٢ الذكاء:	١١
٢-١-٢ العاطفة:	١١
٢-٢ نظريات في الذكاء العاطفي:	١٢
١-٢-٢ نظرية الأحداث العاطفية:	١٢
٢-٢-٢ نظرية العامل العاطفي Emotional Labour:	١٣
٣-٢-٢ نظرية التقييم Appraisal Theory:	١٤
٣-٢ الذكاء العاطفي في ضوء نظريات القيادة:	١٤
٤-٢ تعريف الذكاء العاطفي:	١٧
٥-٢ أهمية الذكاء العاطفي:	١٧
٦-٢ نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي:	١٩
١-٦-٢ نموذج القدرة للذكاء العاطفي:	١٩
٢-٦-٢ النماذج المختلطة للذكاء العاطفي:	٢١
٧-٢ دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع:	٢٤

٢٦	الصراع التنظيمي:	٢٦
٢٦	تعريف الصراع التنظيمي:	٨-٢
٢٧	خصائص الصراع التنظيمي:	٩-٢
٢٧	أنواع الصراع التنظيمي:	١٠-٢
٢٩	أسباب الصراع التنظيمي:	١١-٢
٣٠	النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي:	١٢-٢
٣١	إدارة الصراع:	١٣-٢
٣٢	استراتيجيات إدارة الصراع :	١٤-٢
٣٣	١- استراتيجية التكامل:	
٣٤	٢- استراتيجية التجنب:	
٣٤	٣- استراتيجية التسوية :	
٣٤	٤- استراتيجية السيطرة أو الهيمنة:	
٣٤	٥- استراتيجية القبول:	
٣٥	خلاصة المنهج العلمي:	
٣٦	ثالثاً المنهج الميداني:	
٣٦	١-٣ منهج الدراسة:	
٣٦	٢-٣ مجتمع وعينة البحث:	
٣٦	١-٢-٣ مجتمع البحث :	
٣٦	٢-٢-٣ عينة البحث:	
٣٧	٣-٣ أداة الدراسة:	
٣٧	١-٣-٣ القسم الأول: الذكاء العاطفي:	
٣٧	٢-٣-٣ القسم الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:	
٣٨	٣-٣-٣ القسم الثالث: أسئلة ديموغرافية:	
٣٨	٤-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	
٣٩	٥-٣ صدق الأداة:	
٤٧	٦-٣ ثبات الأداة:	
٤٨	١-٦-٣ ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ:	
٤٩	٢-٦-٣ ثبات الأداة باستخدام جوتمان للتجزئة النصفية:	
٥٠	٧-٣ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:	
٥٠	١-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:	
٥٠	٢-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:	

٥٠	٣-٧-٣ توزع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم:
٥٠	٣-٧-٤ توزع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:
٥٠	٣-٧-٥ توزع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:
٥١	٣-٨ الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
٥٣	٣-٩ اختبار فرضيات الدراسة:
٦٢	خلاصة المنهج الميداني:
٦٣	رابعاً النتائج والتوصيات:
٦٣	٤-١ النتائج:
٦٤	٤-٢ التوصيات:
٦٤	٤-٣ مقترحات لدراسات مستقبلية:
٦٥	المراجع:
٦٥	المراجع العربية:
٦٦	المراجع الانكليزية:

### فهرس الجداول :

١٦	الجدول رقم (١/٢) خصائص كل من مفهوم العقلانية والعاطفة:
٢٣	الجدول (٢/٢) نموذج بار-اون:
٣٦	الجدول رقم (١/٣) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل:
٣٨	الجدول رقم (٢/٣) درجة الإجابة على كل خيار من خيارات مقياس ليكرت الخماسي:
٣٩	الجدول رقم (٣/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها والدرجة الكلية للمحور:
٤٠	الجدول رقم (٤/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدراك العواطف والدرجة الكلية للمحور:
٤١	الجدول رقم (٥/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير والدرجة الكلية للمحور:
٤٣	الجدول رقم (٦/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التكامل والدرجة الكلية للمحور:
٤٤	الجدول رقم (٧/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية القبول والدرجة الكلية للمحور:
٤٥	الجدول رقم (٨/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التهديد والدرجة الكلية للمحور:
٤٦	الجدول رقم (٩/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التجنب والدرجة الكلية للمحور:
٤٧	الجدول رقم (١٠/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التسوية والدرجة الكلية للمحور:
٤٨	الجدول رقم (١١/٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة:

- الجدول رقم (١٢/٣) معامل ثبات جوتمان للتجزئة النصفية لكل محور من محاور الدراسة ..... ٤٩
- الجدول رقم (١٣/٣) التوزيع التكراري والنسبي والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة ..... ٥١
- الجدول رقم (١٤/٣) التوزيع التكراري والنسبي والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة ..... ٥٢
- الجدول رقم (١٥/٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الجنس ..... ٥٣
- الجدول رقم (١٦/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الفئات العمرية ..... ٥٤
- الجدول رقم (١٧/٣) الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الفئات العمرية ..... ٥٥
- الجدول رقم (١٨/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ..... ٥٦
- الجدول رقم (١٩/٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ..... ٥٧
- الجدول رقم (٢٠/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير المستوى الإداري ..... ٥٧
- الجدول رقم (٢١/٣) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين درجات الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ..... ٥٨
- الجدول رقم (٢٢/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة القياسات المكررة ..... ٦٠
- الجدول رقم (٢٣/٣) الفرق بين متوسط تفضيل استراتيجيات الصراع التنظيمي ..... ٦١

#### قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (١/١) نموذج الدارسة ..... ٩
- الشكل (١/٢) جوهر نظرية الأحداث العاطفية ..... ١٣
- الشكل رقم (٢/٢) نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية ..... ١٩
- الشكل رقم (٣/٢) أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج مايرو سالوفي ..... ٢٠
- الشكل (٤/٢) نموذج جولمان Goleman ..... ٢٢
- الشكل (٥/٢) نموذج كوبر وسواف ..... ٢٤
- الشكل (٦/٢) استراتيجيات ادارة الصراع ..... ٣٣

#### قائمة الملاحق:

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٦٩	الاستبيان	١
٧٢	Summary of Study	٢

### أولاً: الإطار المنهجي

#### ١-١ مقدمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات إلى تقديم مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية بالتزامن مع أهداف المنظمة وخصوصيتها. ولذلك تقوم الموارد البشرية بالعديد من الممارسات المختلفة لضمان الأداء الصحيح والمناسب والفعال الأمر الذي يؤدي إلى تعدد السياسات والممارسات التي تقوم بها المنظمات بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص بغية الوصول إلى أداء يرفع من شأن المنظمة ويحقق أهدافها.

ويعتبر حل مشاكل الصراع من أبرز أهداف الموارد البشرية كونه أمر واقع ومحتم في الحياة وفي أي منظمة، حيث أن الصراع ينتج بسبب اختلافات وعدم توافق في الرؤى والأهداف والمصالح والتوجهات، الأمر الذي يعتبر كمصدر للقلق للأفراد وللجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.

ومن هنا تبرز أهمية التحكم في الصراع انطلاقاً من النتائج والتوابع التي تنتج عنه، فقد ينتج عن الصراع نتائج إيجابية – الحقيقة التي تعتبر صادمة للعديد من الأشخاص- ونتائج سلبية، تتمثل النتائج الإيجابية بتحسين القرارات من خلال المناقشة والإثراء بوجهات النظر المختلفة وقد يتيح الصراع فرصة للإبداع والإبتكار من خلال زرع روح المنافسة بين العاملين، أما النتائج السلبية فتتلخص في زيادة العدائية بين الأشخاص بالإضافة إلى خلق بيئة سلبية في مكان العمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب ودوران العاملين ( Schermerhorn et al, 2007 ).

لا يمكن القضاء على الصراع بشكل نهائي وذلك بسبب اعتماد المنظمات بشكل رئيسي على العنصر البشري في تحقيق أعمالها وأهدافها إضافة إلى اعتماد المنظمة على الإتصالات والعلاقات الشخصية الأمر الذي يبرز أهمية توافر المهارات التي تمكن الأفراد من التعامل مع الآخرين خاصة الذين تتضارب آراؤهم وأفكارهم وأنماط حياته معهم، كما وتعد إدارة الصراع داخل المنظمات من أحد المهام الإدارية الصعبة التي تواجه المديرين في كافة المنظمات وتبرز أهمية إدارة الصراع في ظل التحديات البيئية المعاصرة التي تواجهها المنظمات والتي من أهمها الاتجاه المتزايد نحو توسيع حجم المنظمات والمعدلات السريعة للتغيير التكنولوجي والاجتماعي (حيدر، ١٩٩٧).

والتعامل مع الصراع ليس بالمهمة السهلة خاصة في المنظمات التي تتبنى المنهج البيروقراطي في إجراءاتها ويعتبر تقسيم نظريات الصراع إلى نظريات وظيفية وحالة ظرفية وتفاعلية من أسهل طريقة لفهم مصطلح "الصراع" حيث أن أتباع النهج الوظيفي يعتقدون أن الصراع يخدم وظيفة إجتماعية، وأولئك الذين ينظرون إلى الصراع على أنه ظرفي، يشيرون إلى أن الصراع هو تعبير تحت حالات معينة. أما النظرية الثالثة ترى الصراع كما التفاعلية.

أما عن الذكاء العاطفي – الذي تسعى معظم أقسام الموارد البشرية لتكثيف وجوده في المنظمات وخاصة بين القادة - فهو مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من إدراك عواطفه وعواطف غيره بالإضافة إلى تسخير هذه العواطف في ترشيد وتحفيز الأفكار والسلوك، من خلال فهم العواطف وتقييمها وإدارتها في الذات ولدى الآخرين، والإستفادة من السمات الشخصية في عملية التحفيز والتناغم العاطفي مع الآخرين (Emotional Intelligence In the Workplace 2014 MFSRC Conference).

## الفصل الأول – الاطار المنهجي

وتشير التعاريف الشائعة للذكاء العاطفي إلى العديد من الأشياء المختلفة، حيث أن الذكاء العاطفي يتضمن الحافز والتعاطف والتواصل الإجتماعي والدفء والتفاؤل (Mayer et al. ، ٢٠٠١).

ويعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني الذي يقوم على فكرة أن القائد الناجح يعتمد على القدرات الفكرية والفنية بالإضافة إلى الذكاء العاطفي (Goleman, 2002). ويشير جولمان إلى أن معامل الذكاء يساهم - ٢٠% من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة أما الـ ٨٠% المتبقية فتعود لصالح العوامل الأخرى.

وأضاف جولمان أن معامل الذكاء العقلي والمهارات الفنية هو معامل مهم ولكن الذكاء العاطفي شرط مهم من شروط القائد، فقد يحصل المدير على أفضل تدريب وقد يمتلك نظرة بعيدة وعقلاً تحليلياً وقد يمتلك عدداً لا نهائياً من الأفكار الذكية ولكن هذا لا يخوله أن يكون قائداً بدون الذكاء العاطفي، حيث أن الأذكاء عاطفياً يتمتعون القدرة على إستعمال مشاعرهم ومشاعر الآخرين بما يتناسب مع أهداف ومتطلبات العمل (Goleman, 2004).

حظي الذكاء العاطفي بالكثير من الاهتمام في الأعوام الفائتة من قبل العديد من الباحثين فقد تعدد الدراسات التي اهتمت بالذكاء العاطفي وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين والإلتزام التنظيمي والسلوكيات التنظيمية.

وبالرغم من تعدد هذه الدراسات، إلى أنه ما زال هنالك عدد قليل من الدراسات المتعلقة بدراسة علاقة الذكاء العاطفي وبمقدرة المديرين على إدارة الصراع التنظيمي، ومن هنا أتمنى أن تساهم هذه الدراسة في التعرف على طبيعة هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على منظمات الأعمال في دمشق نظراً لأهمية هذا الموضوع في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والقيادة الإدارية وبغية رفع أداء المرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

### أولاً: المنهج النظري:

٢-١ دراسات سابقة:

١-٢-١ عن الذكاء العاطفي:

١- دراسة العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي في مستويات الإدارة العليا ( *leadership* )  
*Gardner –& Organization Development Journal · March 2002*  
(*&Stough,*

بحثت هذه الدراسة فيما إذا كان الذكاء العاطفي الذي تم قياسه في جامعة سوينبرن قد تنبأ بأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة بعدم التدخل).  
وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية موجبة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة للذكاء العاطفي، كما أوضحت النتائج وجود علاقة سلبية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والقيادة بعدم التدخل بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية.

٢- آثار الذكاء العاطفي للمديرين في شركات البناء الفيتنامية – دراسة في شركة  
*HoaBinh*

*The Effects of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Engagement  
in Vietnamese Construction Companies – A Case of HoaBinh  
Corporation, August 2015*

أشارت نتائج الدراسة أن قدرة القائد على إدراك العواطف والتعبير عنها تمثل عاملاً إيجابياً وضرورياً في تطوير ثقة المرؤوسين به، وبالتالي عندما يمتلك القائد القدرة على تقييم والتعبير عن العاطفة، فذلك يزيد من ثقة المرؤوسين بقائدهم، وأضافت هذه الدراسة أن استخدام العواطف هو البعد الوحيد من أبعاد الذكاء العاطفي الذي يساهم في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وممارسات القيادة

*An examination of the relationship between emotional intelligence and  
leadership practices - Alston, B. A., (2009)*

اختبرت العلاقة بين الذكاء العاطفي وممارسات القيادة حيث قسم ممارسات القيادة إلى (تحدي العمليات- إلهام الرؤية المشتركة- تمكين الآخرين- نمذجة الطرق وتشجيع العاملين) ، وتوصلت الدراسة الى أن أقل من ٢٥% من التباين في ممارسات القيادة يمكن تفسيرها بالتغير في أبعاد الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية حيث أن هنالك علاقة إيجابية بين واحد فقط من أبعاد الذكاء العاطفي وهوتقييم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين وممارسات القيادة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة وممارسات القيادة.

Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G., -٤  
(2009), *Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives*

تناولت هذه الدراسة اختبار مستوى الذكاء العاطفي للمديرين التنفيذيين بالمقارنة مع عامة الناس، وما إذا كان مستوى الذكاء العاطفي للمديرين يرتبط بالمخرجات التنظيمية المختلفة (صافي الأرباح، إدارة النمو، إدارة العاملين وتدريبهم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين يختلفون جوهرياً عن الأفراد العاديين بثمانية من الخمسة عشر مقياساً فرعياً لمقياس الذكاء العاطفي الكلي، كما أوضحت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون مستويات أعلى في التعاطف، واعتبار الذات، وإدراكاً للواقع، وحل المشكلات، كانوا أكثر تحقياً للأرباح الصافية في شركاتهم، بينما ارتبطت قدرة المديرين على إدارة النمو، وإدارة المرؤوسين بقدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة، كما تبين عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الذكور والإناث في مستويات الذكاء العاطفي.

### ٢-٢-١ عن الصراع التنظيمي:

١- الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية -٢٠٠٨

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما وتوصلت إلى ان أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وبالإضافة إلى وجو استخدام متوسط لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الإستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين - :إستراتيجية التنازل، فإستراتيجية التعاون، فإستراتيجية التسوية، فإستراتيجية التجنب، فإستراتيجية التنافس.

٢- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ٢٠٠٨

توصلت الدراسة إلى ميل المدراء لاتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية، وأن هنالك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع وعدم إدارتهم لأهمية هذا الصراع واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

٣- دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية ٢٠١٢

هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية من خلال معرفة الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا في المنظمة في حل الصراعات المختلفة لتحقيق النجاح في أدائها التنظيمي عند مختلف المستويات . اتضح أن هناك أنواع متعددة للصراع يختلف وجودها من منظمة لأخرى، وأيضاً أسباب

## الفصل الأول – الاطار المنهجي

الصراع وإستراتيجيات حله متنوعة ومختلفة تناسب كل إستراتيجية أوضاعاً ظروفاً مغايرة عن الإستراتيجية الأخرى. إن متغير النجاح التنظيمي هو عبارة عن تلك الصفة التي تتصف بها المنظمة الكفوء والفاعلة، حيث تتصف المنظمة الناجحة بالكفاءة والفاعلية معاً، فتستطيع أن تحقق أهدافها وتنكيف مع بيئتها التي تعمل فيها فتستغل الموارد المتاحة بها وتعظم مخرجاتها. ركزت الباحثة على أهمية العلاقة بين الإستراتيجية التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع الصراع القائم وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق النجاح للمنظمة.

ظهر أعلى متوسط لأسباب الصراع بسبب المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز، يليه سبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء، ثم سبب التنافس على الموارد وهذا يدل على أن أسباب الصراعات في المؤسسة هي أسباب تنظيمية. أما أعلى متوسط في الإستراتيجيات إدارة الصراع فظهر عند إستراتيجية استخدام السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات، تليها إستراتيجية التكامل، وذلك بالبحث عن حلول ترضي الطرفين للمتصارعين، ثم إستراتيجية الإخماد عن طريق قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، إستراتيجية المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة لحل الاختلافات والتسويق أو الحل الوسط، وأخيراً تأتي إستراتيجية تجنب الصراع وهذا يدل على أن الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة هي إستراتيجيات روبنز وفوليت وبلينك وموتون. ظهر أعلى متوسط لمعايير النجاح التنظيمي عند معيار الاستقلالية يلي معيار التركيب ثم معيار المرونة، وأخيراً معيار الإجابة وهذا يدل على أن المؤسسة ناجحة إلى حد ما لتواجد أربعة من معايير النجاح التنظيمي الستة بها.

### *A study of the relationship among the constructs of transformational and transactional leadership and conflict management style, July 2004*

استهدفت توضيح العلاقة بين نمط القيادة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) وإستراتيجيات حل الصراع، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية في إدارة الصراع من القيادة التبادلية لأنها تشجع على التفكير الابتكاري وتتمكن من إدارة الصراع عن طريق الاعتماد على إستراتيجية الاندماج التي تعد من أكثر الإستراتيجيات فاعلية في إدارة الصراع.

### *Conflict management style perceived organizational support and occupational stress in emergence department nurses, 2010*

بحث طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي والضغوط الوظيفية بالتطبيق على طاقم التمريض العاملين في أقسام الطوارئ بالمستشفيات، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة بين إدراك الدعم التنظيمي والضغوط الوظيفية، ولا توجد علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التكامل وإستراتيجية السيطرة وإستراتيجية القبول) والضغوط الوظيفية أما إستراتيجية التجنب فترتبط إيجابياً مع الضغوط الوظيفية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الدعم التنظيمي وإستراتيجية التجنب تفسر ١٥ % من التباين في الضغوط الوظيفية ولكن الدعم التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والضغوط الوظيفية، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التجنب وبعدين من أبعاد الضغوط الوظيفية وهما مشكلات مع الرفاق أو الزملاء، المشكلات مع المديرين

## الفصل الأول – الإطار المنهجي

١-٢-٣ عن الذكاء العاطفي وإدارة الصراع:

### *IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CONFLICT -1 MANAGEMENT – AUTOMOBILE AND IT INDUSTRIES IN CHENNAI, 2015*

تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع – صناعة السيارات والمعلوماتية في شنغهاي. توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاعر والصراعات يقودان بعضهم البعض وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستويات الذكاء العاطفي وأساليب التعامل مع الصراع لدى العاملين في صناعة السيارات والمعلوماتية في شنغهاي أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الفئات العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهلات التعليمية، أقسام مستويات الذكاء العاطفي. أظهرت النتائج أيضاً اختلافاً كبيراً بين الفئات العمرية وصناعة السيارات تجاه الأساليب المفضلة لإدارة الصراع.

### *Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social -٢ Insurance, 2014*

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مدققي الحسابات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وعلاقتهم بغموض الأدوار، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والنزاهة الإدارية العليا بدعم وإقرار السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الصراع التنظيمي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كما أبرزت الدراسة أهمية السعي إلى الحد من تأثير بعض أسباب الصراع التنظيمي، خاصة تلك المتعلقة بضغط العمل، بالإضافة إلى الرواتب والعلاوات.

### *Role of Emotional Intelligence in Organizational Conflict Management, -٣ 2013*

أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يرتبط بشكل سيء للغاية بإدارة الصراع التنظيمي ويساهم بشكل معتدل في إدارة الصراع التنظيمي.

### *The relationship between emotional intelligence competencies and preferred -٤ conflict-handling styles, Journal of Nursing Management, 2008*

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات التعامل مع الصراع بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجية التعاون، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكيف واحد من أساليب التعامل مع الصراع.

## الفصل الأول - الاطار المنهجي

5- *The correlation between critical thinking, emotional intelligence and conflict management modes of financial services managers, 2011*

اختبرت هذه الدراسة تأثير الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الناقد على اختيار أنماط إدارة الصراع (التنافس، التعاون، التهديد، التجنب، التكيف)، وذلك على عينة من المديرين العاملين في قطاعا لخدمات المالية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:  
-لا توجد علاقة ذات دلالة بين التفكير الناقد وأنماط إدارة الصراع.  
-وجود علاقة سلبية بين إدارة العواطف ونمط التجنب، ولكن هناك علاقة إيجابية بين إدارة العواطف ونمط التعاون  
-وجود علاقة سلبية بي نفهم العواطف ونمط التعاون

6- *Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles, 2010*

بحثت العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع وتحديد ما إذا كان الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأعلى أكثر عرضة لإستخدام نفس إستراتيجيات إدارة الصراع حيث توصلت هذه الدراسة إلى:  
-أن الأفراد ذوي مستويات الذكاء العاطفي الأعلى يفضلون استخدام إستراتيجيات لإدارة الصراع (التعاون والتسوية).  
- الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأقل يفضلون استخدام ثلاث إستراتيجيات إدارة الصراع هما التعاون والمواجهة والتسوية.  
-التعاون هو الأسلوب المفضل للأفراد ذو الذكاء العاطفي الأعلى تليها إستراتيجية التسوية بينما لا يوجد إستراتيجية معينة من إستراتيجيات إدارة الصراع أكثر إستخداماً من الأخرى وذلك لهؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل.  
-لا تختلف العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً للنوعي الخبرة الإدارية؟

### 1-3 مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحثة كمشرف للموارد البشرية في شركة خاصة ضمن بيئة يوجد فيها عدد من الصراعات تمت ملاحظة القدرة على التغلب على هذه الصراعات بسرعة من قبل المديرين ولدى الوقوف عند أسباب نجاحهم بحل الصراعات، ظهرت مؤشرات تدل على وجود ذكاء عاطفي عند المديرين ومن هنا ظهرت مشكلة البحث التي تتجلى بمحاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في شركات منظمات الأعمال وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع، وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي مستويات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة؟
- ما هي الاستراتيجيات المفضلة والمطبقة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة؟
- ما هي العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وبين تبني استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي؟

## الفصل الأول – الاطار المنهجي

### ١-٤ أهداف البحث :

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات منظمات الأعمال في دمشق من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- الكشف عن مدى الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموغرافية (السن – سنوات الخبرة – الجنس – المستوى التعليمي – المستوى الإداري).

٢- دراسة الذكاء العاطفي والنظريات المؤثرة فيه والذكاء العاطفي في ضوء نظريات القيادة.  
٣ – دراسة الصراع التنظيمي وأسبابه ونتائجه وإستراتيجياته وأفضل استراتيجيات لمواجهة الصراع لدى المديرين الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً.

٤- دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي.  
٥- اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي للمديرين وإستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات موضع الدراسة، وتفسير سبب الاختلاف في انتهاج المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات.

### ١-٥ أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من خلال شقين هما:

١- الشق النظري والعلمي: إضافة للأدبيات والدراسات المختصة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وخاصة في مجال إدارة الصراع التنظيمي بغية إيجاد الآليات الصحيحة لإدارة الصراع.

٢- الشق الميداني: الوصول إلى نتيجة تساعد متخذي القرار في منظمات الأعمال بدمشق في إيجاد أفضل السبل والحلول لمواجهة أي صراع بالإضافة إلى إمكانية تعميم نتائج المنهج الميداني على باقي المنظمات في مجالات عمل أخرى

### ١-٦ فرضيات الدراسة:

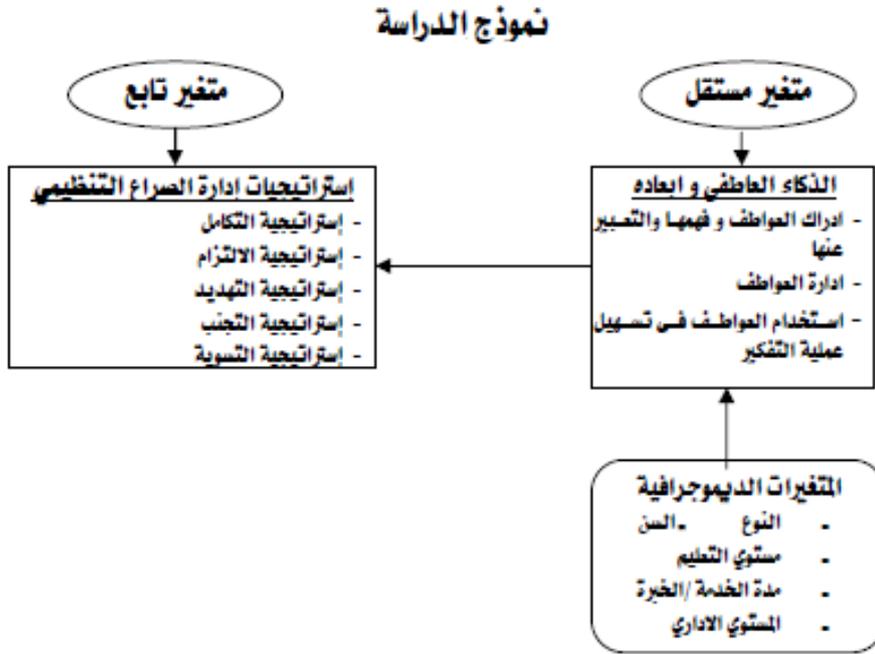
بناءً على دراسة مشكلة البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:

١- الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات معنوية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية تبعاً للخصائص الديموغرافية.

٢- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٣- الفرضية الثالثة: لا يوجد اختلاف بين مجموعات المديرين موضع البحث وفقاً لمدى تفضيلهم لإستراتيجيات إدارة الصراع.

الشكل رقم (١/١) نموذج الدراسة



#### ٧-١ منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بغية تعميم النتائج على كامل المجتمع.

#### ٨-١ مجتمع البحث :

إن المجتمع المستهدف يتكون من المديرين العاملين في منظمات القطاع الخاص في مدينة دمشق، علماً أن مجتمع البحث يتكون من (٤٠) مديراً لمنظمات القطاع الخاص في مدينة دمشق.

#### ٨-١ عينة البحث:

نظراً لصغر حجم المجتمع المدروس فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (٤٠) استمارة على مجتمع الدراسة، حيث تم استعادة عدد منها وإلغاء عدد آخر.

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

### ثانياً: المنهج العلمي

### الذكاء العاطفي:

تهتم معظم المنظمات بتطوير المزايا التنافسية من خلال العديد من الطرق ومنها الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة المديرين والقادة الذين يمثلون البنية الأساسية لأي منظمة للقيام بمهامها وتحسين أدائها، لذلك تعتبر القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في نجاح المنظمات، وانطلاقاً من تعريف القيادة بأنها القدرة على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، يسعى معظم القادة نحو زيادة أداء مرؤوسيهم لتحقيق تلك الأهداف وذلك بغض النظر عن حجم المنظمة أو هيكلها، مما جعل هناك قدر كبير من الاهتمام من جانب أدبيات القيادة حول الكيفية التي يتم بها تحفيز وتعبئة القوى العاملة نحو تلك الغاية (Mccoll-Kennedy & Anderson 2002).

وتؤكد النظريات التقليدية في مجال القيادة أنه يتوجب على القادة التفكير بعقلانية دون التأثير بعواطفهم، مشددين في ذلك على أهمية الذكاء العقلي والأداء الفني للقادة، ولكن يشير البعض إلى ضرورة الاهتمام بدور العواطف في تفسير السلوك التنظيمي حيث لا يمكن تفسيره من الناحية العقلانية فحسب بل يتطلب ذلك القدرة على فهم تلك العواطف ومعرفة كيفية إدارتها داخل بيئة العمل (Ashforth & Ashkanasy, 2003; Adhkanasy & Daus, 2001; Humphery, 1995).

وفي إطار الاهتمام بالعواطف ظهر مفهوم الذكاء العاطفي الذي يتلخص في أن القيادة الناجحة تتطلب ليس فقط معرفة فنية وفكرية بل تتطلب أيضاً ذكاءً عاطفياً (رشيد، ٢٠٠٣).

ولقد نال هذا المفهوم اهتمام الكثير من المفكرين في مجال الإدارة في الأونة الأخيرة في محاولة منهم للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي وإلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعاليةً وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل إيجابي.

### ١-٢ الذكاء والعاطفة:

كانت النظرة السائدة في بيئة الأعمال هي أن أفضل صانع قرار هو ذلك الشخص الذي يجرد عواطفه ومشاعره الشخصية جانباً (Woods, 2010) لذلك أهملت العواطف في بيئة العمل حيث كان ينظر إليها كمفهوم يناقض مفهوم العقلانية ونظام العمل، ظناً من أصحاب هذا الإدعاء بأن العواطف في بيئة العمل تعني عدم الاستقرار وعدم العقلانية والتأثيرات غير الموضوعية على صنع القرارات داخل المنظمة، وإن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة (Richard, 2006).

ولكن الأبحاث المعاصرة أوضحت أن كل من المشاعر والعواطف الشخصية ضرورية لصنع القرارات التنظيمية الجيدة (Woods, 2010) حيث يشير (George, 2000) أن معظم القرارات التنظيمية الناجحة تنتج عند التفكير المنطقي والعواطف معاً، ولمناقشة مفهوم الذكاء العاطفي بشكل فعال، سنقوم بتناول عرض عام لشقي مفهوم الذكاء العاطفي وهما (الذكاء، والعاطفة).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

### ٢-١-١ الذكاء:

على الرغم من التاريخ الطويل للأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء إلا أنه لا يوجد تعريف محدد للذكاء، مما جعل البعض يعتقد أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته وإنما هو نوع من الوصف نطلقه على أحد الأفراد عندما يسلك أو يتصرف بطريقة ما في وضع معين، وبذلك فإننا نجد أنه من الصعب استنتاج الذكاء من تصرفات وسلوكيات الفرد التي تتصف بالتنوع والاختلاف إلى حد يصعب ضبطها وحصرها، فإنه من الصعب تحديدها في ضوء مفهوم واحد للذكاء (المعاد، ٢٠٠٩) إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الإستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء، فالذكاء وفقاً لقاموس اكسفورد " هو القدرة على اكتساب وتطبيق المهارات والمعرفة"، أما جمعية علماء النفس الأمريكية فترى أن الذكاء " هو اختلاف الأفراد في قدرتهم على فهم الأمور المعقدة والتكيف بفعالية مع البيئة المحيطة والتعلم من التجارب والمشاركة في العمليات المنطقية المتنوعة والتغلب على المعضلات من خلال التفكير المنطقي (Shane & Marcus, 2006).

أما علماء النفس فقد عرفوا الذكاء (Gardner, 1993) "بأنه القدرة على حل المشكلات أو خلق نواتج ذات قيمة في واحد أو أكثر من البيئات الثقافية" واعتمد Stoddard في تعريفه للذكاء على سرد خصائص الأنشطة التي تمثل الذكاء حيث يرى أن الذكاء " هو القدرة على القيام بالأنشطة التي تتصف بالصعوبة، والتعقيد، والتجريد، والقيمة الاجتماعية، والابتكار، والحفاظ على هذه الأنشطة في ظروف تتطلب تركيز الطاقة ومقاومة القوى العاطفية (Shane & Marcus, 2006) ويشير Gottfredson إلى أن المستويات المرتفعة من الذكاء العقلي تمثل مؤشراً جيداً للتنبؤ بأداء الفرد سواء أكان الأكاديمي أو الوظيفي (Alston, 2009).

### ٢-١-٢ العاطفة:

اختلف علماء النفس في وصف، وشرح العاطفة، لكن الجميع اتفقوا على أنها حالة معقدة تشتمل على التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الأشخاص (وتكون في التنفس، النبض، إفرازات الغدد... الخ) ومن الناحية العقلية، هي حالة من الإثارة أو الإنزعاج تنسم بشعور قوي، وغالباً ما تكون مصحوبة بنزعة إلى شكل سلوكي معين (توفيق، ٢٠٠٩ : ص ١٦٢) وعلى الرغم من الإجماع حول هذا التعريف من ناحية الوصف الوظيفي إلا أنه لم يضع حداً للخلافات حول طرق التمييز بين العاطفة واللاعاطفة.

ويشير (Ashforth & Humphery, 1995, p.38) إلى أن العواطف " هي مشاعر مرجعية للذات خاصة بخبرات الشخص" ، وتعرف نظرية التقييم المعرفي العاطفة على أنها " استجابة عقلية منظمة تجاه حدث أو كيان ما" (Goody et al, 2010,p.980) .

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

وتصنف العواطف إلى عواطف سلبية وعواطف إيجابية وفقاً للتقييم الوظيفي للأحداث سواء أكانت تعزز أو تعوق الأهداف التنظيمية وتندرج تحت العواطف الإيجابية العديد من المشاعر كمشاعر الحب والفرح، أما عن العواطف السلبية فيندرج تحتها كل من مشاعر الغضب والحزن والخوف (Ashkanasy, 2003, p.12) ويوضح Basch & Fisher أن هنالك بعض العواطف ترتبط بشكل كبير مع بيئة العمل مثل العواطف الإيجابية كالسرور، والفخر، والتفاؤل، والحماس، والقبول، والإندفاع، أما العواطف السلبية مثل الإحباط، والقلق، والغضب، والخوف، والرفض، والتشاؤم (Ashkanasy, 2003, p.13).

وعلى الرغم من أن هنالك رفض ومقاومة للاعتراف بوجود العواطف في بيئة العمل إلا أن العاملين في تفاعلاتهم المتعددة سواء مع زملائهم أو قاداتهم، يكونوا عرضة للمواقف التي تنتج العواطف التي يمكن أن تؤثر فعلاً على مشاعرهم، واتجاهاتهم وسلوكهم (Mccoll Kennedy & Anderson, 2002, p.547).

### ٢-٢ نظريات في الذكاء العاطفي:

هناك العديد من المداخل والنظريات التي تدرس العواطف داخل العمل منها نظرية الأحداث العاطفية، والعامل (الجهد) العاطفي ونظرية التقييم:

#### ١-٢-٢ نظرية الأحداث العاطفية:

تعود هذه النظرية إلى Weiss and Cropanzano 1996 وقد نالت هذه النظرية اهتماماً بالغاً في الأوساط الفاتحة وتتلخص في أن كلاً من الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي..... الخ) والسلوك التنظيمي يتأثر بعواطف العاملين الناتجة عن ردود أفعال (استجابة) للأحداث المتعلقة بكل وظيفة (Mitchell, 2010, p.7) حيث أن خصائص الوظيفة تجعل وقوع بعض الأحداث أكثر احتمالاً من غيرها، والتي يمكن أن تؤدي إلى استجابات عاطفية معينة في مكان العمل لذلك تسمى هذه الأحداث بالأحداث العاطفية "Events Affective" والتي تؤدي بعد ذلك إلى بعض السلوكيات (كالابتسام، الصراخ، أو حتى ترك مكان العمل) وقد تساهم أيضاً مع مرور الوقت في اتجاهات العمل، على سبيل المثال في وظيفة خدمة العملاء، فإن تعليق ساخر من قبل العميل قد ينتج عنه رد فعل عاطفي (مثل الغضب أو الارتباك) الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات مثل التجهم في وجه العميل أو ترك العمل، وتشير هذه النظرية أنه بمرور الوقت ومع وقوع تلك الأحداث بشكل متكرر، فإنه من المحتمل أن ينخفض مستوى الرضا الوظيفي نتيجة لزيادة المشاعر السلبية التي يشعر بها العاملين في العمل (Richard, 2006, P.8).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

و يوضح الشكل رقم ١/٢ أن ردود الأفعال العاطفية تتوسط تأثير هذه الأحداث على الردود السلوكية الفعلية:

الشكل (١/٢) جوهر نظرية الأحداث العاطفية

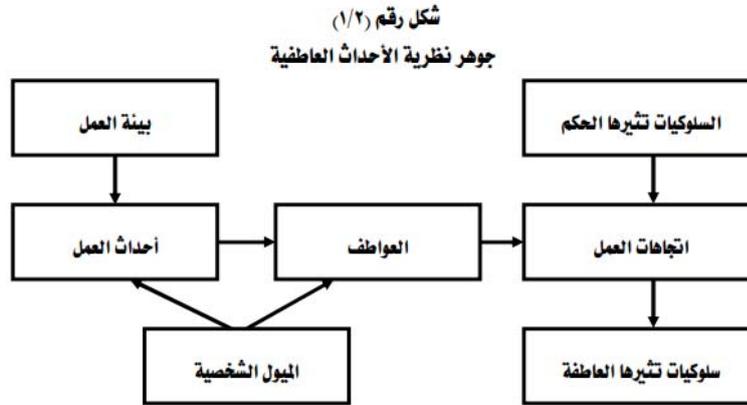


Fig. 1 Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) as cited Wilfred J. Zerbe (2008).

### ٢-٢-٢- نظرية العامل العاطفي Emotional Labour

يرجع ظهور هذا المفهوم إلى الباحث Hochschild 1983 في كتاب The managed heart، والذي يعرفه بـ "الجهد الذي يبذله العاملون في التعبير عن المشاعر التي تقتضيها مصلحة العمل وذلك بالرغم من مشاعرهم الحقيقية وخاصة في المنظمات الحكومية، حيث يشير إلى وجود توقعات عامة فيما يتعلق بردود الفعل العاطفية المناسبة في بيئة العمل، التي قد تحدث نتيجة إدارة وتنظيم العواطف والتعبيرات العاطفية الخاصة بالفرد والآخرين. وهناك العديد من النماذج التي تهتم بذات المفهوم والتي تؤكد على أن تنظيم العاملين لعواطفهم يتم وفقاً لقواعد العرض Rules Display التي تحدد أي العواطف تعد مناسبة في مواقف العمل، كما تحدد الأسلوب والكيفية التي يجب أن يتحدث ويعبر ويتصرف وفقها مقدمي الخدمة في تفاعلهم (Richard, 2006, p.8) وتحدد المنظمات قواعد العرض التي تكون بمثابة معايير للتعبير عن العواطف المناسبة، والتي قد تفرض على الفرد أن يبرز عواطف ملائمة بغض النظر عن مشاعره الحقيقية (Diefendorff et al, 2008, p.340).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

وقد أشار (Hochschild ١٩٨٣) إلى إستراتيجية الجهد العاطفي:

- التصرف السطحي أو المصطنع Acting Surface: يتضمن الادعاء أو التظاهر بشعور لا نحسه أي نخدع الآخرين بما نشعر به حقيقة وذلك بالنسبة إلى العواطف الإيجابية أو من خلال كبت المشاعر المتعلقة بالعواطف السلبية الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالتناقض أو عدم الانسجام العاطفي (١١٠٢ Ok&Lee, 2012, p.٤).
- التصرف العميق يعني محاولة الفرد عمداً تعديل مشاعره لكي تتوافق مع التعبيرات العاطفية الإيجابية المطلوبة (Richard, 2006, p.9; Diefendorff et al, 2008, p.340).

### ٣-٢-٢ نظرية التقييم Appraisal Theory

تفترض هذه النظرية أن العواطف تثار بناء على تقييم الشخص للأحداث والمواقف التي تواجهه داخل العمل وليست نتيجة الأحداث نفسها كما تفترض نظرية الأحداث العاطفية، بمعنى أن الإستجابة العاطفية ليست رد فعل تجاه الحدث نفسه فقط، ولكنها رد فعل يتوقف على الطريقة التي يقيم بها الشخص هذا الحدث أو الموقف الذي يواجهه (Pepe, 2007, p.17).

فالمعرفة توفر المعلومات المتعلقة بالحدث فقط لاغير، بينما عملية التقييم فيتم من خلالها تفسير الأحداث وتميز أي العواطف ستصدر رداً على هذا (Mitchell, 2010, p.3).

تعد كل النظريات السابقة التي تتعلق بدراسة العاطفة في مجال العمل بمثابة البنية الأساسية وحجر الزاوية للاهتمام بالعواطف والذكاء العاطفي في خلق والحفاظ على الحماس والتفاؤل فضلاً عن التعاون في بيئة العمل.

### ٣-٢ الذكاء العاطفي في ضوء نظريات القيادة:

تختلف رؤية القيادة وفقاً للمدخل الذي نسلكه في النظر للقيادة ، حيث يشير Alliger and, Vader De, Lord إلى تواجد اختلافات جوهرية بين تصوراتنا المتعلقة بالسمات التي تؤدي إلى إبراز القائد، والسمات الفعلية التي تخول الفرد إلى الظهور كقائد داخل الجماعة، فضلاً عن السمات التي تساعد القائد على زيادة الإنتاجية، يشير lord وزملائه إلى أن هنالك بعض الدراسات التي تبين أن القادة هم أكثر ذكاءً من المرؤوسين وأن أكثر الأعضاء ذكاءً (وفقاً لمعدل الذكاء العقلي ) هم الأكثر عرضةً للظهور كقادة، وأن الذكاء هو الأكثر ارتباطاً بالإنتاجية (Humphrey, 2002, p.404) كما يرى البعض أن صنع القرار هو عملية عقلية لا تتضمن أي وجود للعواطف حيث أن العواطف تهدد وتعوق صنع القرارات المثلى (Pfister & Bohm, 2008).

وعلى العكس من ذلك فيوجد اتساق بين الدراسات التي تهتم بالعواطف ونظريات القيادة، وذلك بسبب عدم تخلي نظريات القيادة عن إيمانها بأهمية العواطف خلال العقود الطويلة الماضية، حيث ينادي

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

أصحاب نظريات القيادة للأخذ بنهج متوازن يدرك أهمية كل من العوامل المعرفية والعاطفية معاً، ولقد نالت العواطف والوجدان اهتماماً بالغاً في أدبيات القيادة، يمثل هذا الاهتمام في دور الوجدان والعواطف على السلوك التنظيمي في العقود الماضية واعتبر علماء القيادة ذلك الاهتمام بمثابة الثورة العاطفية (Barsade et al, 2003, p.3) حيث تحول السلوك التنظيمي من النماذج التي تركز تماماً على الإدراك إلى نماذج تجمع بين المعرفة والعاطفة (Goody, 2010, p.979).

و تتعكس هذه النظرة في النماذج التي تؤكد على نوعين من القيادة وهما القائد المهتم بالمهام، و القائد المهتم بالعلاقات، فالنوع الأول من القادة يتعامل مع المهام التي تتعلق بالعوامل المعرفية في طبيعتها مثل التخطيط و التنظيم... وغيرها ، ولكن تشير هذه النماذج أيضاً إلى أهمية النوع الثاني من القادة الذي يهتم بمشاعر واهتمامات الآخرين، وينبغي أن يتخذ القائد أحد النوعين معتمداً على العوامل الموقفية التي تواجهه في بيئة العمل (Humphrey, 2002, p.495).

حيث تظهر العواطف لتؤدي دوراً ذات أهمية كبيرة من ناحية إثارة حماس الأفراد تجاه عملهم حيث أن القادة الذين يدركون العواطف يملكون المقدرة على تحفيز المرؤوسين للعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة، والتحفيز الملهم في تشكيل رؤية وإحساس بالمهمة يؤدي رفع مستويات الحماس والتفاؤل (McCull-kennedy & Anderson, 2002, p.548).

وتشير دراسات القيادة أن كل هذه الصفات تظهر لدى القائد التحويلي حيث أثبتت نظرية القيادة التحويلية أن القائد التحويلي يزرع التفاؤل والثقة في نفس مرؤوسيه عن طريق وضع الأهداف الصعبة التي تعتبر كنوع من التحدي وإقناع المرؤوسين بأن هذه الأهداف قابلة للتحقيق، رغم التحديات التي تواجههم إلا أنهم قادرين على النجاح عن طريق العمل معاً لخلق مستقبل أفضل للمنظمة، كما أن القادة التحويليين يعبرون عن عواطفهم، و يقيمون مع المرؤوسين ارتباطاً عاطفياً ويحركون فيهم العواطف نحو الإنجاز (Berson et al, 2001, p. 56).

ويؤكد (Bedwell, 2003) على أهمية العواطف وتأثيرها على كيفية صنع القرارات، وتخطيط وتنظيم الأفراد لمهامهم اليومية بالإضافة إلى الإبداع وتفاعلهم مع الآخرين في مكان العمل، حيث تتطلب عملية صنع القرار معلومات تفيد في بناء الأولويات والتقييم، فيحتاج صانعي القرار إلى معلومات تفيد في توقع العواطف التي قد تترتب على اتخاذ القرار مثل القبول أو إستياء العاملين من هذا القرار (Pfister & Bohm, 2008). فالأشخاص يرون الجانب الإيجابي من موقف ما عندما يشعرون بالبهجة والتفاؤل، ويتذكرون الأشياء الجيدة المتعلقة به، ويركزون على الجانب السلبي منها عندما يشعرون بالحزن (جولمان وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٣٠).

تساعد العواطف الإيجابية في صنع القرارات الجيدة بشكل سريع بالإضافة إلى أنها تعزز مهارات حل المشكلات لذلك فإن التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية إن لم يكن مستحيلاً (Robbins& Judge, 2011, p.150) وبالتالي فإن المشكلة لا تكمن في العاطفة بحد ذاتها بقدر ما تتعلق بتناسب العاطفة وملائمتها للموقف وكيفية التعبير عنها (توفيق، ٢٠٠٩، ص ٣٣).

وكذلك يرى (توفيق ٢٠٠٩، ص ٢٠) أن معدل الذكاء العقلي لا يعد مؤشراً كافياً لأداء العمل، ويوضح الجدول التالي الفرق بين المدخل العقلاني والعاطفي وفقاً لمجموعة من الخصائص التي تميز كلاً

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

منهما، ليس بقصد أن العاطفة هي مفهوم مناقض لمفهوم العقلانية ولكن للنظر إلى المدخل العقلاني كنموذج إداري أو إطار مرجعي لا ينفصل عن المدخل العاطفي، حيث يمكن الإعتماد على كل من العمليات العاطفية وأنشطة التفكير العقلي معاً في صنع القرارات التنظيمية (Ashforth & Humphery, 1995, p.102).

الجدول رقم (١/٢) خصائص كل من مفهوم العقلانية والعاطفة

العاطفة	العقلانية	المجالات
اجتماعية الرؤية شخصي	فنية عملية موضوعية	التوجه بالمنظمة
العمليات عفوية – تلقائية التنوع الشمولية الابداع نوعية الحدس – بديهية الاكتشاف	النتائج القدرة على التنبؤ الاتساق التخصص الاستقرار كمية التحليل الرقابة	التوجه بالوسائل والغايات
الشخص الرضا الخبرة الوجدان القيم الالتزام	الدور الأداء الفهم الادراك المعتقدات الامتثال	التوجه داخل الشخص
العلاقات التنظيم الشبكي الالهام الدعم التعاطف	الأدوار التدرج الهرمي الأوامر التوجيه المنفعة	التوجه بين الأشخاص

المصدر : (Ashforth & Humphrey 1995)

و أشار Goleman إلى أن غالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب والتعامل الفظ مع الآخرين، وضعف المهارات الاجتماعية، والفشل في بناء شبكة اجتماعية، وعدم القدرة على ضبط النفس (عبد السميع، ٢٠١٠، ص٦).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

### ٤-٢ تعريف الذكاء العاطفي:

استخدمت الدراسات العربية العديد من الترجمات لمصطلح " Intelligence Emotional " منها الذكاء الانفعالي، والذكاء الوجداني، والذكاء العاطفي، وذكاء المشاعر وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالذكاء العاطفي، وسنقوم باستعراض أبرزها:

- يعرف (Salovey & Mayer , 1990) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وهو قدرة الفرد على استخدام هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته. وقد قام الباحثان بتنقيح تعريف الذكاء العاطفي عام ١٩٩٧ حيث تم تعريفه بأنه " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، وفهم العواطف والمعرفة العاطفية، ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي.
- وقد قام (Bar-on, 2001) بتعريفه بأنه " منظومة متعددة من المشاعر المترابطة، والقدرات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على القدرات الإجمالية للتكيف الفعال والنشط مع الضغوط والمتطلبات اليومية.
- وهناك تعريف لـ Higgs & Dulewics بأنه " معرفة المشاعر وكيفية توظيفها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبةً بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يقود لعلاقة ناجحة معهم" (Dulewice & Higgs, 2005).

و يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على الفهم العميق للمشاعر الشخصية، والقدرة على التعبير عن هذه المشاعر بدقة، ومراعاة مشاعر الآخرين ودقة التنبؤ بردود أفعالهم والتحكم في العواطف والانفعالات، واستخدام المشاعر والعواطف الشخصية لتيسير الأداء الوظيفي نحو الأنشطة البناءة التي من شأنها تطوير أداء الفرد".

### ٥-٢ أهمية الذكاء العاطفي:

تعود أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص فالعاطفة تؤثر على كل ما يفعله الأفراد، فيمكن للعواطف أن ترفع الروح المعنوية بين العاملين ، كما ويمكن أن يكون لها آثار سلبية أيضاً، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحيرة تستهلك الكثير من طاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى الغياب واللامبالاة ( Bagshaw, 200, ) (p.62).

كما أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهبة فحسب، بل في جميع الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، والدوافع، والالتزام (جولمان وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

كما صرح ( Zeinder et al, 2009,p.257) بأن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والانجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد، والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر أيضاً على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل والتي تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الأداء.

ويشير العديد من الباحثين على ضرورة الذكاء العاطفي للقيادة الفعالة (Sawaf & Cooper 1997) ويعتقدون أن الفرد لا يمكنه أن يصبح قائداً حتى لو تلقى أفضل تدريب وحتى لو امتلك مستوى مرتفع من الذكاء العقلي، كما أن القيادة ليست مجرد كفاءة تحليلية أو معرفية مكتملة بحد ذاتها، ولكن المهارات والكفاءات المعرفية هي مهارات استهلاكية لاكتساب مهارات متميزة مثل الذكاء العاطفي (Cherniss & Goleman, 2001).

فترتكز القيادة الذكية عاطفياً على استخدام العواطف والعلاقات لتدفع وتحفز الآخرين لإنجاز وتحقيق أهداف العمل التي تلبي احتياجات العاملين والمنظمة والعلاء، وتوضح هذه النقطة في دراسة أجريت بواسطة إحدى المنظمات والتي تضمنت 33 من القادة، والذين أتموا تدريباً على الكفاءات العاطفية، وتبين نتائج الدراسة وجود تحسن في أداء مندوبي البيع بنسبة 10% وذلك للمجموعات التي تلقى قادتهم التدريب على الكفاءة العاطفية (Eichmann, 2009, p.13).

كما توجد العديد من الدراسات التي تظهر العلاقة الايجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة، حيث ناقش (Daus & Ashkanasy, 2005, p.460) تلك الدراسات التي تختبر العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ووجد أن الباحثين توصلوا إلى وجود علاقة بين القيادة (خاصة القيادة التحولية) ونموذج القدرة للذكاء العاطفي.

ويلعب الذكاء العاطفي دوراً فعالاً ومهماً في القيادة التي تشمل العناصر التالية:

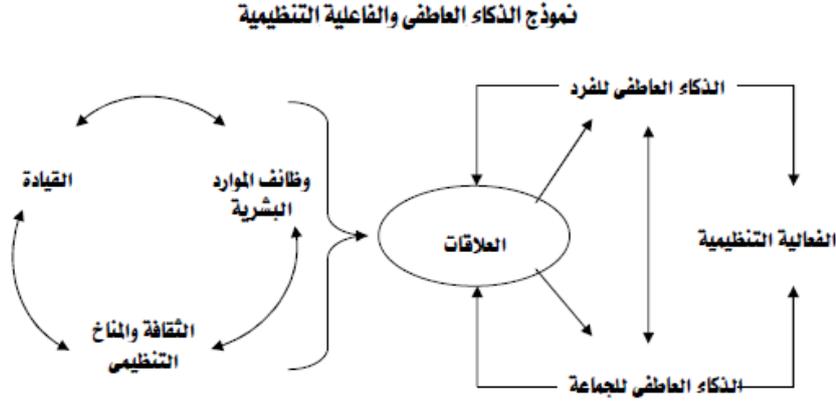
- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والسعي نحو تحقيقها.
- تتمثل الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يتصورها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات أو للمنظمات، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز المقدرة على معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات، والتهديدات والقضايا، والفرص التي تواجه المنظمات، حيث تلعب العواطف دوراً في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية حيث أن الحالات المزاجية الإيجابية لديها القدرة على تعزيز الإبداع والتفكير التكاملي والاستقرائي.
- الحفاظ وخلق الإثارة والحماس والثقة، والتفاؤل والتعاون في المنظمة.
- يجب على القائد أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر، كما ويجب أن يكون قادراً على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف والأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر بفعالية، بالإضافة إلى قدرته على التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين، وما يظهرونه من مشاعر.
- تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير.
- قد يستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار، يمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم إلى الاهتمامات الملحة التي تحتاج إلى حل فوري، كما أن معرفة أسباب أو محددات تلك المشاعر قد توفر للقائد معلومات مرتبطة بفرص أو مشكلات داخل الجماعة (George 2000).

كما وقدم كل من (Goleman & Chreniss, 2001) نموذجاً أوضحوا فيه أثر تطوير قدرات الذكاء العاطفي على الفعاليات التنظيمية، وأكدوا أن هذا التطوير يعتمد بشكل أساسي على العلاقات التي تربط الأطراف داخل المنظمة، ويوضح الشكل وجود عوامل

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

تنظيمية تعمل بشكل متداخل ومترابط لتأثير على الذكاء العاطفي عبر العلاقات التنظيمية، وهي القيادة، ووظائف إدارة الموارد البشرية، الثقافة والمناخ التنظيمي.

الشكل رقم (٢/٢) نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية



المصدر: Goleman & Chreniss 2001, p.8.

### ٦-٢ نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي :

تعددت مداخل دراسة الذكاء العاطفي، وتم تصنيفها في اتجاهين مختلفين تبني كل منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي وهي: نماذج القدرة، والنماذج المختلفة

#### ١-٦-٢ نموذج القدرة للذكاء العاطفي :

تبني هذا المدخل كل من Mayer & Salovey وأكد أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات العقلية المستندة على الأداء، وأنه يعكس الأداء العقلي أكثر مما يعكس نماذج سلوكية محبذة (احترام الذات، والثقة بالذات، والتفاؤل والتعاطف) ويتجلى ذلك في تأكيدهم على ثلاث معايير ليصبح الذكاء العاطفي هو في الحقيقة ذكاءً كميلاً وهي:

##### ١-١ المعيار المفاهيمي:

يتطلب المعيار المفاهيمي أن يقوم الذكاء العاطفي بعكس القدرات العقلية وليس التفضيلات السلوكية، وقد تبين أن الذكاء العاطفي يختلف عن السمات الشخصية، وأنه مجموعة متميزة من القدرات التي تساعد الفرد على فهم عواطفه وتنظيمها واستخدامها، وتعكس المقدرة على إدارة الفرد لعواطفه.

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

### ٢-١ المعيار الارتباطي:

يقوم هذا المعيار على أن الذكاء يجب أن يقوم بوصف منظومة من القدرات المترابطة، أو بمعنى آخر ينبغي أن يرتبط الذكاء العاطفي بأنواع الذكاء الأخرى، وأظهرت نتائج دراسة Mayer عام ٢٠٠٠ ودراسة Wang & law عام ٢٠٠٢ أن أبعاد الذكاء العاطفي ترتبط بالقدرات العقلية بعلاقة متوسطة (Law et la, 2004, p.485).

### ٣-١ المعيار التطويري:

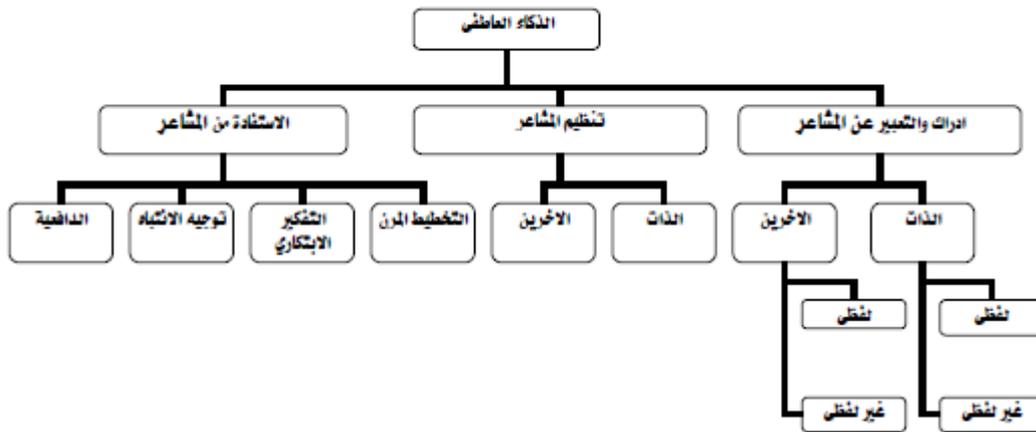
يقوم هذا المعيار على أن الذكاء العاطفي هو قابل للتطوير في طبيعته، وتبين من خلال نتائج دراسة Mayer عام ٢٠٠٠ ودراسة Wang & law عام ٢٠٠٢ أن الذكاء العاطفي يزداد مع الخبرة والعمر (Law et la, 2004, p.485).

وقد قدم مايور و سالوفي نموذجاً للذكاء العاطفي وأظهروا من خلاله أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات، وأنه ينشأ نتيجة تكامل النظام المعرفي والنظام العاطفي، حيث يقوم النظام المعرفي بالاستدلال المجرد حول العواطف، بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية. وأوضح أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع يمتلكون القدرة على إدراك العواطف وفهمها وإدارتها من جهة، وعلى السماح لتلك العواطف بتسهيل تفكيرهم من جهة أخرى.

وحدد الباحثان (Mayor & Salovey 1990) ثلاثة أبعاد للذكاء العاطفي كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (٣/٢) أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج مايور و سالوفي

### أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج مايور و سالوفي



المصدر Mayor & Salovey 1990

ثم عرضاً نموذجاً متطوراً في عام ١٩٩٧، وركزاً على المكونات المعرفية أكثر، كما قاما بإعادة تفسير الذكاء العاطفي من حيث إمكانية النمو الفكري والعاطفي، وينظر هذا النموذج إلى الذكاء العاطفي كشكل من أشكال القدرة المعرفية وتكون خاضعةً لنفس القوانين التي

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

تحكم المفاهيم التقليدية للذكاء، حيث أن الذكاء العاطفي كشكل جديد للذكاء يشمل مجموعة من عوامل الذكاء الكامنة والتي تعد ضرورية للتفكير في المعلومات العاطفية والجمع بين التفكير والعاطفة، وأصبح الذكاء العاطفي وفقاً لهذا النموذج يتألف من أربعة أبعاد رئيسية هي :

أ- إدراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها.

ب- استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير.

ج- فهم وتحليل العواطف.

د- إدارة العواطف.

Caruso et la., 2002, p.52

### ٢-٦-٢ النماذج المختلطة للذكاء العاطفي:

ترى هذه النماذج أن الذكاء العاطفي مفهوم متشعب، ويشمل كلاً من القدرات العقلية والسمات الشخصية، بالإضافة إلى العوامل التي تؤدي إلى الدافعية والتفاؤل، وبذلك أصبح المفهوم أكثر شمولية من النموذج السابق ويعتبر Bar-on و Goleman من أهم رواد هذا النموذج وقد بينت العديد من الدراسات ارتباط هذا النموذج بمقياس الشخصية بشكل كبير وهذا الخلط مع مقياس الشخصية كان السبب وراء تحفظ بعض الباحثين مثل (Salovey & Mayer, 1997) و (George, 2000) في تقبله كمفهوم جديد للذكاء، واعتبروه امتداد لمفهوم قديم هو الشخصية أو الدافعية ولكن تم وضعه في قالب جديد أكثر جاذبية اجتماعية (الخليل، ٢٠٠٥، ص٩٨).

وهناك العديد من الباحثين الذين تبنوا هذا المدخل في دراسة الذكاء العاطفي وذلك على النحو التالي:

١-٢ نموذج جولمان Goleman للذكاء العاطفي يعتبر هذا النموذج من النماذج المختلطة التي تمزج بين قدرات الذكاء العاطفي مع سمات وخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية والدافعية، ويرى جولمان أن الذكاء العقلي والذكاء العاطفي ليسا متعارضين، ولكنهما منفصلان، وأن كل فرد لديه مقدار معين من كليهما كما يشير إلى أن الفرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء العاطفي، وعليه اتخاذ العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها لاكتساب المزيد من الكفاءات والمهارات العاطفية التي تجعل منه فرداً فعالاً في المشاركة الاجتماعية، وذلك بغية الوصول إلى أرقى مستويات الأداء المهني والاجتماعي (السواح، ٢٠٠٥، ص٥١).

عرض جولمان نموذجاً للذكاء العاطفي الذي يتضمن خمسة أبعاد أساسية، وتتكون من خمس وعشرون كفاءة فرعية ثم قام بعد ذلك بتبسيط نموده ليصبح أربعة أبعاد رئيسية، ويتضمن ثمانية عشرة كفاءة فرعية (Goleman et al, 2002, p.38) كما هو موضح بالشكل :

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

الشكل (٤/٢) نموذج جولمان Goleman

الكفاءة الاجتماعية		الكفاءة الشخصية		الوعي
الذات	الوعي بالذات الوعي بالعواطف الذاتي	الآخرين	الوعي الاجتماعي التعاطف الوعي التنظيمي	
إدارة الذات	ضبط الذات التكيف التوجه بالإنجاز نظرة إيجابية	إدارة العلاقات	تطوير الآخرين القيادة المهمة التأثير إدارة الصراع العمل الجماعي	الإدارة

المصدر: Shielfs (2008), p.35

### ٢-٢ نموذج بار-اون Bar-on للذكاء العاطفي:

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي فسرت الذكاء العاطفي، حيث تم التوصل لأول مرة إلى مصطلح يسمى نسبة الذكاء العاطفي (EQ) Emotional Quotient على غرار مصطلح نسبة الذكاء العقلي، ويرتكز نموذج بار-اون على إمكانية النجاح والأداء أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه ويهتم بالتوجه بالعمليات أكثر من التوجه بالنتائج، ويرتكز هذا النموذج على الكفاءات الاجتماعية والعاطفية التي تحدد قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط التي يواجهها داخل بيئة العمل، حيث يفترض أن الأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من المتوسط في نسبة الذكاء العاطفي هم الأكثر نجاحاً في مقابلة متطلبات وضغوط بيئة العمل، كما يضيف أن إفتقار الأفراد لمهارات الذكاء العاطفي يمكن أن يؤدي إلى الفشل أو وجود بعض المشكلات العاطفية (Bar-on, 2002).

يتكون هذا النموذج من خمس مكونات رئيسية تتضمن خمس عشرة مكونات أو كفاءات فرعية كما هو موضح في الجدول:

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

الجدول ٢/٢ نموذج بار-اون

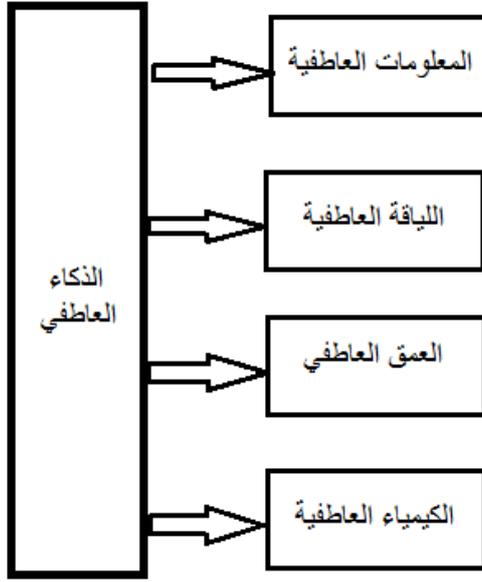
مكونات أساسية	مكونات فرعية
الذكاء الشخصي	تقدير الذات الوعي بالذات التوكيد الاستقلال تحقيق الذات
الذكاء الاجتماعي	التعاطف المسؤولية الاجتماعية العلاقات الاجتماعية
التكيف	اختبار الواقع المرونة حل المشكلات
إدارة الضغوطات	تحمل الضغط السيطرة على الاندفاع
المزاج العام	السعادة التفاؤل

المصدر: <https://www.csc-scc.gc.ca/research/r150-eng.shtml>

٣-٢ نموذج كوبر و سواف للذكاء العاطفي :

يعرف الذكاء العاطفي لدى Cooper & Sawaf بأنه القدرة على الإحساس بقوة العواطف كمصدر للطاقة، وللمعلومات، والابتكارية، والتأثير، بالإضافة إلى فهم هذه العواطف واستخدامها بشكل فعال (Wood, 2010, p.28) كما ويشير إلى أن العواطف تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة والولاء، والالتزام لدى الأفراد، وتحقيق العديد من المكاسب الإنتاجية والابتكارية والإنجازات العلمية (Cooper & Sawaf, 1997) ويوضح الشكل التالي أن هذا النموذج يتضمن أربعة أركان للذكاء العاطفي:

الشكل (٥/٢) نموذج كوبر وسواف



من إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج Cooper and Sawaf

### ٧-٢ دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع:

ركزت دراسات الصراع السابقة على الجانب العقلي في التعامل مع الصراع، والتي تزعم أن الفرد يواجه الصراع في كل من حياته الشخصية والعملية معتمداً على عملية صنع القرار المنطقي والعقلاني، وسيطر هذا الاتجاه على أبحاث الصراع لفترة تتراوح من ١٩٨٠ إلى ١٩٩٠ متجاهلاً بذلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالعاطفة، ولكن السنوات الأخيرة قد شهدت اهتماماً بارزاً بين الأكاديميين الممارسين نحو دور العاطفة في إدارة الصراع، حيث أوضحت نتائج دراسة (Hobman et al, 2003) أن العواطف الإيجابية (مثل السعادة، الحماس) داخل فرق العمل، قد تعمل على تسهيل المناقشات المباشرة للخلافات والصراعات والتي تزيد من فعالية إدارة الصراع، أما العواطف السلبية (مثل العدوانية، الخوف، العصبية) تعوق الاتصالات والمناقشات الإيجابية بين أعضاء الفريق حول الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق ومن ثم تمنع حل المشكلات التي تؤدي بدورها إلى زيادة حدة الصراع.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن الحالة المزاجية والعواطف الإيجابية غالباً ما تشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة، وتوسع من نطاق المكاسب المشتركة لأطراف الصراع، وتعزز من الثقة بالنفس، كما تزيد من استخدام استراتيجيات التكامل في إدارة الصراع، أما الحالة المزاجية والعواطف السلبية تقلل من الجهود المشتركة، وتقلل من الرغبة في التعاون، وتزيد من استخدام استراتيجيات المنافسة في إدارة الصراع، ويتلخص ذلك في أن هذين النوعين من العاطفة السلبية والإيجابية يمكن أن يساعداً أو يعوقا عمليات إدارة الصراع (Posthuma, 2012).

وبالرغم من أن القرارات والمهام التي تتم على المستوى الفردي أو الشخصي تخضع غالباً للجانب المعرفي أو العقلاني، إلا أنه بنقل هذه المهام إلى حيز وظروف بيئة العمل الجماعي ينتج جانباً عاطفياً نتيجة الصراع حول الآراء والأفكار المختلفة.

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

ويوضح (Jordan & Troth, 2004) أن صراع المهام يمكن أن يتحول إلى صراع عاطفي إذا كان هناك تهديداً للأهداف الشخصية أو لتحقيق الذات، وتوفر نتائج هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على فكرة قدمت من قبل باحثين آخرين وهي أن فرق العمل التي تتضمن أفراد ذوي ذكاء عاطفي مرتفع ستؤدي المهام بشكل أفضل من الفرق التي تتضمن أفراد لديهم مستوى منخفض للذكاء العاطفي، وبالتحديد، توضح نتائج الدراسة أن المستوى العامل للذكاء العاطفي لفرق العمل وقدرة أعضائه على التعامل مع عواطفهم الذاتية أثناء القيام بحل المشكلات يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء وتفسر الدراسة العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع عواطفهم الذاتية وبين العمل الجماعي لحل المشكلات وأن فرق العمل التي تحتوي على أفراد لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ربما يكونوا أكثر رغبة للاستماع لوجهات نظر الآخرين وأكثر بحثاً عن الحلول الرائدة بدون الشعور بتهديد من احتمال الخطأ، وكل هذا يحتاج إلى رقابة وتحكم ذاتي.

وفي ذات السياق قام Curus, Boros, Oerlemans بدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين تنظيم العاطفة وصراع المهام وصراع العلاقات، وتبين نتائج الاختبار أن الجماعات التي تفتقد إلى القدرة على تنظيم عواطفها بفعالية يتحول فيها الصراع من صراع المهام إلى صراع العلاقات الذي يعد أشد خطورة من صراع المهام (Posthuma, 2012).

وتظهر نتائج دراسة (Desivilya & Yagil, 2004) أن استراتيجية التكامل ترتبط إيجابياً بالعواطف الإيجابية بين أعضاء الجماعة، وترتبط العواطف الإيجابية أيضاً بالكفاءة الذاتية (اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز مهام معينة).

وتشير دراسة (Shin & Susanto, 2010) أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً مع استراتيجيات التعاون (إستراتيجية التعاون، واستراتيجية التسوية) وذلك يعني أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي تتبنى مثل هذه الاستراتيجيات في إدارة الصراع، ويفسر الباحثون ذلك بأن الأفراد الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقتهم بالآخرين، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد دوماً إلى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع وهو جوهر استراتيجيات التعاون، حيث تعتبر استراتيجيات التعاون من الاستراتيجيات القيمة في إدارة الصراع، حيث تقدم حلاً مناسباً للصراع، وتحقق نتائج إيجابية من خلال التركيز على النقاط والأهداف المشتركة أكثر من الاهتمامات الشخصية، وتتعامل مع الصراع بطرق تتسم بالإبداع والمرونة، بالإضافة إلى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل (أوالمقبولة على الأقل) لكافة الأطراف المعنية (Montes et al, 2012).

كما أشار (Suliman & Al-Shaikh, 2007) إلى أن الأفراد ذوي المستوي المرتفع من الذكاء العاطفي يظهرون مستويات أقل من الصراع، ومستويات أعلى من الاستعداد للابتكار والإبداع، فالقادة الأذكياء عاطفياً الذين يعرفون متطلبات العمل ويستخدمون حالات قوتهم، ويتغلبون على حالات ضعفهم الذاتية يكونون أكثر قدرة وفعالية على إدارة الصراعات وحلها من خلال استخدامهم للاتصال الفعال بكافة الاتجاهات واستخدامهم أكثر نمط من أنماط القيادة الإدارية.

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الذكاء العاطفي في مجال العمل، وبالرغم من أنه قد لقي قبولاً من قبل العديد من المنظمات، إلا أن هناك انتقادات من العديد من الباحثين بأنه ليس هناك أدلة علمية كافية لدعم هذه المزاعم، وفي استعراض الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي، اتضح أن الكثير من سمات الذكاء العاطفي لديها التأثير الإيجابي في أماكن العمل، ومع ذلك يعتقد البعض أن هناك قصور في الأبحاث التجريبية في إثبات صحة البناء والمحتوى لهذا المفهوم والذي تختلف تعريفاته ونماذجه (Landy, 2005)، حيث أكد (Locke, 2005) في تقييمه لدراسة Goleman et al 2002 والتي تربط بين

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

الذكاء العاطفي و القيادة الفعالة والتي تؤكد أن القيادة عملية عاطفية، أن اتساع الذكاء العاطفي في مجال القيادة غير ملائم ويشوه الدور الحيوي الذي يلعبه التفكير العقلاني والذكاء العقلي في عملية القيادة. وأشار Locke أن مفهوم الذكاء العاطفي ليس أكثر من مهارة استقرائية (فحص الشخص أفكاره ودوافعه ومشاعره) والتي تشمل على القدرة على تركيز انتباه الفرد داخلياً وخارجياً واختيار مسار الفعل بناء على العقلانية (مقابل الانفعالية) .

### الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية واسعة الانتشار تشارك في معظم العلاقات الاجتماعية، وحيث أن المنظمة هو كيان اجتماعي يقوم بإنجاز الأعمال لتحقيق أهدافه من خلال الأفراد والجماعات فإن الصراعات تنشأ بين العاملين كنتيجة للتفاعل بينهم كما وتنشأ بين الجماعات وفرق العمل، لذلك ستظل مشكلة الصراع من المشكلات التي تشغل اهتمام الكثيرين في مجال السلوك التنظيمي. ويختلف الصراع من شخص لآخر ومن موقف لآخر لذلك فإن الصراعات تتصف بالتنوع نظراً لاختلاف هيكل الشخصية والبيئة والظروف التي تتأثر بشكل متواصل بالقيم والسلوكيات والأهداف والتوقعات، فالطبيعة المعقدة والمتنوعة للصراع تمثل تحدياً مهماً وحيوياً، ونجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة مديريها على إدارة الصراع، فقد يساهم الصراع في تحسين الفعالية التنظيمية عندما يدار بشكل جيد، وقد يكون له آثار سلبية على المنظمة وذلك عندما يعجز المديرين في إدارة ومراقبة الصراع بالطرق الفعالة ( Altun & Argon, 2011, p.427 ) .

### ٨-٢ تعريف الصراع التنظيمي:

يؤكد الكثير من الباحثين أن الصراع هو أحد الأشكال الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والجماعات، لذا فهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة لنقص عنصر هام في كيانها ولا يمكن أن نتصور الوجود البشري بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشري، ووسيلة لفهم السلوك الاجتماعي (عامر ٢٠١٠). يوجد العديد من التعاريف للصراع التنظيمي ويتضمن أغلبها الاختلافات حول الأهداف والقيم وأساليب العمل ومنها ما يلي:

- عرفه Rahim (١٩٩٢) بأنه:

" عملية تفاعلية تتجلى في عدم الإتفاق أو التعارض داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (Park & Antonioni, 2007, p.110).

- أما عبد المطلب فيشير للصراع بأنه:

" الحالة التي تحدث بين الأفراد في المنظمة نتيجة الاختلاف في المهام، والأهداف، والتصورات، والسلوكيات والقيم والمبادئ التي يعتنقوها، وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تسهيل أداء أعمال المنظمة والتي تسمى بالصراع البناء، أو قد تعوق أداء أعمال المنظمة ويمكن تسميتها بالصراع الهدام" (عبد المطلب، ٢٠٠٣، ص ٤٦) .

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

- يشير Edison (2003, p.37) أن الصراع يتكون من عنصرين هما الإختلاف الموضوعي بين أطراف الصراع، والعواطف أو التصورات التي يحملها كل طرف تجاه الطرف الآخر ويمكن تعريف الصراع بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد اهتمامات الطرف الآخر (جرينج وبارون، ٢٠٠٩، ص ٤٧٧).

### ٩-٢ خصائص الصراع التنظيمي:

١. الصراع حقيقة واقعة مؤكدة، تتواجد في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية.
٢. يؤدي إلى ردود أفعال مختلفة، تترك آثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والإتجاهات والميل السلوكي، وعلى السلوك الفعلي داخل وخارج المنظمة.
٣. ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة، مثل التركيب السيكولوجي للأفراد، وإختلاف الأهداف الشخصية والفروق الفردية فيما بينهم ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمة ولهم، وغموض الاختصاصات الوظيفية.
٤. يشكل عنصراً فعالاً في إدارة عملية التغيير المستهدف، مثل تبسيط الإجراءات، وتحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتحقيق التجاوب السلوكي مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة.
٥. يمكن توظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع).
٦. ليس ضد المنظمة باستمرار، فقد يكون لصالحها وفقاً لدرجة حدته والأسباب التي أدت إليه والأطراف المعنية به. (أبو ادريس، ٢٠٠٢، ص ٨٠).

وعليه يمكننا تلخيص تعريف للصراع التنظيمي على أنه:

"حالة يدرك فيها كل طرف من أطراف الصراع الإختلاف والتعارض فيما بينهم من حيث وجهات النظر والأهداف والقيم والمبادئ و التي قد تؤثر على أدائهم إيجابياً أو سلبياً".

### ١٠-٢ أنواع الصراع التنظيمي:

#### ١- على مستوى الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع داخل الفرد ذاته وذلك نتيجة تعارض حاجاته، أهدافه أو توقعاته مع الأهداف والقيم السائدة في المنظمة، فقد يرغب أحد العاملين في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال لإنهاء المهام الموكلة إليه ولكن يريد أيضاً أن يترك العمل في

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

الوقت المحدد نتيجة إلتزام خارج المنظمة (Daft & Noe, 2001, p.458) وفي حال عدم القدرة على تحقيق الأهداف وإشباع الرغبات سوف يؤدي ذلك إلى الإحباط، الأمر الذي يؤدي إلى ضغوط نفسية وصراع داخلي. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من:

- أ - صراع الهدف : تناقض الأهداف .
- ب- الصراع الإدراكي: يحدث عندما يشعر الفرد بأن هناك تضارباً في قيمه واتجاهاته وسلوكه ومعتقداته وقد يدفع هذا الشعور الفرد إلى الوصول إلى حالة التوافق والثبات وذلك عن طريق تغيير قيمة واتجاهاته وسلوكه ومعتقداته أو الحصول على معلومات أكثر عن الموقف محل النزاع لكي يستقر نفسياً ويستطيع تحديد رأي أو اتجاه معين (إبراهيم ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٠) .
- ج - صراع الدور وغموضه: تضارب التوقعات المطلوبة والأدوار المكلف بها، وغموض الدور يعني عدم توافر المعلومات الضرورية لتحديد الأدوار التي يقوم بها الفرد. (Daft & Noe, 2001, p243) .

### ٢- الصراع بين الأفراد

هو الصراع بين اثنين أو أكثر من الأفراد حول الأهداف أو القيم أو الحاجات سواء كانوا من نفس المجموعة أو من جماعات مختلفة، وقد تختلف القيم نتيجة اختلاف الثقافة والشخصية أو باختلاف الموقع داخل المنظمة، ويزداد الصراع حول الأهداف والحاجات عندما يتنافس أعضاء المنظمة على الموارد النادرة، أو عندما يقصدون أهداف مختلفة مثل تحسين الجودة مقابل تخفيض التكاليف أو إشباع الحاجات الاجتماعية عن طريق الحوار مع العاملين مقابل إشباع الحاجات المالية لهم. (Daft & Noe, 2001, p449).

### ٣- الصراع داخل الجماعة :

يشير إلى الصراع الذي يحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين جماعتين فرعيتين أو أكثر داخل الجماعة الرئيسية، وربما ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم توافق الأهداف أو مشاعر أو مدركات أو سلوكيات بعض أو كل أعضاء الجماعة فيما بينهم أو مع قائدهم (حيدر، ١٩٩٧ ، ص ٦٨).

وأشار العديد من الباحثين إلى إمكانية تقسيم الصراع داخل الجماعة إلى نوعين : صراع العلاقات وصراع المهام، بالإضافة إلى العمليات (Jehn & Bendersky, 2003) .

### ٤- الصراع بين الجماعات:

يشير ذلك النوع من الصراع إلى عدم التوافق أو التعارض بين أعضاء أو ممثلي مجموعتين مختلفتين، فتتشكل المنظمات من العديد من الإدارات والأقسام علاوة على المستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تلخيص أسباب الصراع بين الجماعات في النقاط التالية:

- أ- صراع على الموارد
- ب- التنافس على الأداء

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

ج - الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة  
د - الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين .

يؤدي الصراع على مستوى الجماعات إلى تعرض الجماعة لكثير من التغييرات والتي  
يمن أن تحدث على مستوى الجماعة أو بين الجماعات، وفيما يلي عرض لإشكال هذه  
التغييرات على المستويين (المرسى وإداريس، ٢٠٠١، ص. ٤٩-٤٩٥: ابراهيم،  
٢٠٠٨، ص ٣٢):

١ - تغييرات على مستوى الجماعة : زيادة التماسك - زيادة الولاء - تبني القيادة  
الأتوقراطية - التوجه بالأنشطة (التركيز على الأنشطة التي تجيدها المنظمة وإهمال  
التي تضعف من أدائها) - التقييم الخاطئ أو المبالغ (التحيز لأعضاء الجماعة  
والإشادة بأدائهم حتى لو كان أدنى من المستوى المطلوب).

٢- التغييرات بين الجماعات المتنازعة : قلة الاتصالات - الإدراك السلبي (جو من  
الشك بين الجماعات المتنازعة) - السيناريوهات السلبية (تطلق كل مجموعة صفات  
وهمية وسلبية على المجموعة الأخرى (إبراهيم، ٢٠٠٨، ص. ٣٢).

### ١١-٢ أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو  
وظائفها، وعوامل ترجع إلى العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة، ويمكن أن توضح على  
الشكل التالي:

أ- أسباب تنظيمية:

١- التنافس على الموارد المحدودة:

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال،  
والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لإعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من  
غيره.

٢- غموض المسؤولية:

كأن يكون هنالك عدم دقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة .  
وكأن يتهرب المكلف من هذا النشاط وهنا يتولد النزاع أو الصراع .

٣- عدم وضوح السلطة:

ويرتبط هذا السبب بغموض المسؤولية حيث أن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة في  
مجال عمل معين يقع كثيراً. ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

ب- أسباب متعلقة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

١- التفسيرات الخاطئة:

هي الأخطاء التي تقع في تفسيرها لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم يحاولون تحديد أسباب الفشل فإذا أكد بحثهم أن السبب يقع جراء تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع تنبت حتى ولو لم يكن لهؤلاء الآخرون أي دور في الحقيقة.

٢- الاتصالات الخاطئة:

تعني أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم عن دون قصد.

٣- الواقعية الساذجة:

يعود إلى الاعتقاد بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم، حيث يميل الأفراد إلى تضخيم الفروق بين وجهات النظر المختلفة، وإلى تضخيم تضارب الاهتمامات .

## ١٢-٢ النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي:

يحضر لذهن الكثيرين أن الصراع يترتب عليه نتائج سلبية كونه عمل سلبي يترتب عليه أعمال سيئة كالعدوانية أو المواجهة أو السلوك المدمر، ولكن البعض يعتبره مرتبطاً بمعان إيجابية مثل الإثارة والتحدي، ولكن الصراع في أماكن العمل يعتبر كسيف ذو حدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار إيجابية أو سلبية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه (Rahim, 2011, p.6-7) و (حريم، ٢٠٠٩، ص ١٨٢).

١- النتائج الإيجابية:

- ينمي لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالصراع يشحن طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.
- يصبح الأفراد - بعد حل الصراع - أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.
- يتيح الصراع المجال لأخذ الإحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة في عين الاعتبار، حيث لا يتم إهمالها أو إغفالها لصالح الوحدات الأقوى.

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

- قد يحسن الصراع عمليات القرارات التنظيمية، كما يزيد من البحث عن مداخل أخرى لحل المشكلات.
- تعزيز مستويات الأداء الفردي و الجماعي.

### ٢- النتائج السلبية:

- تقليل الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة.
- انتشار مناخ عدم الثقة والشك بين الأفراد.
- تقليل مستوى أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
- يؤثر الصراع على الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.
- قد يؤدي إلى مقاومة التغيير
- يتسبب في زيادة الضغوط الوظيفية ، وإنهاك العاملين، وشعورهم بالانهزام وعدم الرضا.

### ١٣-٢ إدارة الصراع:

يرى Harper (٢٠٠٤) أن إدارة الصراع هي الفلسفة أو مجموعة المهارات التي تساعد الأفراد والجماعات على فهم الصراع والتعامل معه بشكل أفضل فور حدوثه في أي جانب من جوانب الحياة (إبراهيم ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٧) ، في حين يعرفها (الخصيري ، ٢٠١٠ ، ص ٨٣) على أنها فن وعلم استخدام المبادئ العلمية في تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه وتحفيز، ومتابعة الأداء في إدارة الصراع، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية له، وبالشكل المضمون المحدد، ويعرف إدارة الصراع على أنها الأدوات والمهارات التي تمكن القادة من تعظيم النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي من خلال التقارب بين الأهداف المتعارضة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح بها.

ويستطيع المدير في مجال عمله الإداري أن يستخدم سلطته ويحسن استخدامها في حل الصراعات بين أفراد أو بين الوحدات الإدارية. وفيما يلي عدد من الطرق الإدارية لحل الصراع وخلافات العمل (ماهر، ٢٠٠٦ ، ص ٥٤):

- ١ - تنظيم طرق الاتصال: بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض. كالجتماعات، واللقاءات، واللجان، والمذكرات والتقارير (خاصة التقارير المشتركة).
- ٢ - توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها لعدم العلم مثير للريبة ويؤدي إلى الشك والنزاعات وتساعد نظم المعلومات الإدارية، والتقارير الدورية، والمنشورات وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والجماعات في منع الصراع من الظهور.
- ٣- نذب ونقل العاملين بين الأقسام: ويؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها. مما يساعد على احتواء كثير من المشاكل والصراعات قبل أن تتطور.
- ٤ -التخطيط والرقابة المشتركة: فاشترك عدد من العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يجعلهم ذوي جهودات محددة ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشاكل او صراع قد يحدث.
- ٥ -إعادة تصميم العمل: ويكون الغرض من ذلك فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار وأحياناً يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال أو زيادة درجة تعاونه او

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

اعتماده على وظائف أخرى، وقد يكون الغرض هو تنويع المهام وإثراء الوظيفة ويعتمد ذلك على السبب الذي يعاد تصميم العمل بسببه.

٦- إعادة تصميم هياكل التنظيم : ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات أو الفصل بين بعض الأجزاء أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم أو لغير ذلك من الأغراض ، وكل غرض له ما يناسبه من الظروف.

### ١٤-٢ استراتيجيات إدارة الصراع :

يقصد بها طرق وأنماط معالجة الصراع، ولكي تصبح استراتيجيات إدارة الصراع أكثر فعالية، يجب أن تفي ببعض المعايير وذلك وفقاً لأدبيات نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، ويمكن تلخيص تلك المعايير التي تفيده في صنع القرارات الإدارية عموماً كما تفيده في إدارة الصراع بشكل خاص (Rahim,2002,p.209)

#### ١- التعلم والفعالية التنظيمية:

يجب أن تصمم استراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز التعلم التنظيمي، ومن المتوقع أن التعلم التنظيمي سيؤدي إلى الفعالية التنظيمية على المدى الطويل، ولإنجاز ذلك الهدف يجب أن تصمم استراتيجيات لتحسين التفكير النقدي، والتفكير الإبداعي لتعلم عملية تشخيص والتدخل في المشكلات الصحيحة.

#### ٢- حاجات أصحاب المصالح:

يجب أن تصمم استراتيجيات إدارة الصراع لإشباع الحاجات وتوقعات أصحاب المصالح وتحقيق التوازن بينهم، كما أن معرفة أصحاب المصالح الحقيقيين يزيد من قدرة حل المشكلات بطرق صحيحة، وقد يوجد أطراف متعددة مشتركة في الصراع داخل المنظمة، ويعد تضمين هذه الأطراف في عملية حل المشكلات بمثابة التحدي لإدارة الصراع، والتي بدورها تؤدي إلى التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية، وبالتالي إرضاء أصحاب المصالح المعنيين بتلك المشكلة.

#### ٣- الأخلاق:

يمكن إدارة الصراع بشكل أخلاقي من خلال إنشاء المنظمات لمراكز أو وحدات تختص بالدفاع عن العاملين والدفاع عن المستهلكين والبيئة، حيث أن سماع صوت هذه الوحدات من قبل صنع القرار يساعد في تحسين الإدارة الأخلاقية للصراع التنظيمي.

تعتبر الأدبيات الحالية لإدارة الصراع التنظيمي ناقصة، حيث من الصعب تواجده استراتيجيات إدارة الصراع التي تتوفر فيها المعايير السابق الإشارة إليها، فاستراتيجية إدارة الصراع يجب أن ( Rahim, 2002, p.210):

١- تقلل من الصراع العاطفي في مختلف المستويات.

٢- تحقيق والحفاظ على حجم معتدل من الصراع الموضوعي.

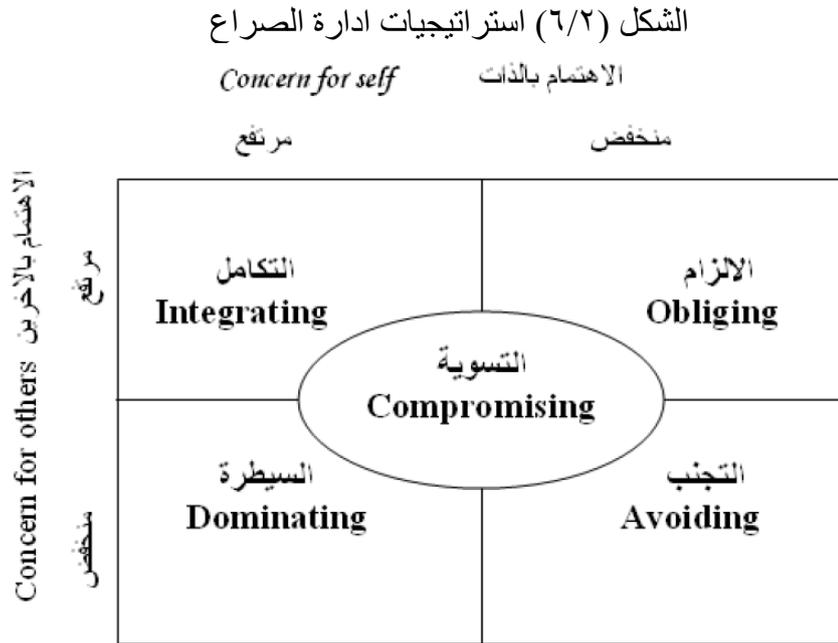
٣- اختيار واستخدام استراتيجية الصراع الملائمة.

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

وقبل الكثيرين من الباحثين أن الصراع يمكن أن يولد نتائج ايجابية إذا تمت إدارته بشكل ملائم، الأمر الذي استدعى إلى اكتشاف ودراسة استراتيجيات التعامل مع الصراع، وتعتبر الدراسات ( Follet , 1994) المتعلقة بمعالجة الصراع حجر الأساس لمدخل النظم الحديثة لإدارة الصراع داخل المنظمات، حيث يقترح Follet ثلاثة طرق لإدارة الصراع السيطرة، التسوية، التكامل (الاندماج).

وفي أواخر ١٩٥٠ طور Blake & Mouton نموذجاً سلوكياً للشبكة الإدارية لتصنيف أساليب إدارة الصراع، حيث تعتمد الشبكة الإدارية أساساً على بعدين لتصنيف الأنماط القيادية هم الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، ويضم نموذج Blake & Mouton أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة الصراع هما القوة (اهتمام منخفض بكل من الأفراد والإنتاج)، التلطيف (اهتمام مرتفع بالأفراد، واهتمام منخفض بالإنتاج)، التسوية/حل وسط (اهتمام متوسط بكل من الأفراد والإنتاج)، حل المشكلات (اهتمام مرتفع بالأفراد والإنتاج) (Baker, 2012, p.26)، وفي عام ١٩٧٤ قدم كل من Thomas & Kilmann نموذجاً سلوكياً آخراً لإدارة الصراع هما: الحزم والتعاون، ومن هذين البعدين قاما بتطوير مقياس Thomas-kilmann Conflict Made ليحدد فيه خمس أنماط لإدارة الصراع: المنافسة التجنب، التنازل/التكيف، التعاون، التسوية (Baker 2012, p.27)

ويمكن تلخيص استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً للاهتمام بالذات من ناحية، والاهتمام بالآخرين من ناحية أخرى كما هو مبين بالشكل التالي:



المصدر : Rahim, 1983) as cited in Williams, 2011, p.28

### ١- استراتيجية التكامل:

تشير إستراتيجية التكامل إلى تعاون جميع الأفراد و اتفاق المصالح والإهتمامات بين الأطراف المختلفة، فعندما يكون العاملان قادرين على التعاون تصبح بيئة العمل أكثر متعة مما يؤدي إلى حل المشكلات ومقابلة احتياجات العاملين والعلماء (Williams, 2011, p.31) واتفقت الكثير من الدراسات على أن التعاون والتكامل في بيئة العمل يسمح للعاملين بعرض المزيد من الأفكار والحلول المبتكرة التي

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

تواجههم (Guttman,2009) ويولي هذا النمط مستوى مرتفع من الإهتمام بالذات والآخرين حيث ينتج موقف "فائز -فائز" (Lam et la., 2007).

### ٢- استراتيجية التجنب:

تعنى إستراتيجية التجنب أن الفرد قد يدرك وجود الصراع ولكن يتجاهله ولا يحرك ساكناً ظناً من أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه (Robbins & Judge, 2011 – Starks, 2006) وتأخذ إستراتيجية التجنب ثلاثة أشكال رئيسية أولهما إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل موقف الصراع كلياً، والشكل الثاني هو إقامة حوار بين طرفي الصراع، أما الشكل الثالث فيعمل على الحد من التفاعلات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، كما تنطوي إستراتيجية التجنب على مستويات منخفضة من كل من الإيجابية والتعاون، ولا يولي هذا النمط أي اهتمام سواء بمصالح الذات أو الآخرين والتي تسبب موقف "خاسر - خاسر، أي خسارة جميع أطراف الصراع (Lam, et al,2007) ويشير (Starks, 2006) إلى أن التجنب يمكن أن يحل مشكلة الصراع بسرعة، ولكن هذا الحل يكون مؤقتاً وقد تتصاعد فيما بعد إلى مشكلة أكبر في المدى البعيد، وقد تكون هذه الاستراتيجية ضرورية لتهدئة والانفعالات أو كوسيلة لتأجيل اتخاذ القرارات حتى يتمكن التوصل إلى حلول إيجابية وفعالة (Williams, 2011, p.29).

### ٣- استراتيجية التسوية :

تشير استراتيجية التسوية إلى الموقف الذي يتفق فيه طرفي الصراع على بعض القضايا مما ينتج حل وسط يرضى جميع الأطراف (Robbins & Judge, 2011 – Starks, 2006) وتنطوي هذه الاستراتيجية على مستويات متوسطة من الإيجابية والتعاون، حيث يولي هذا النمط اهتماماً متوسطاً لكل من مصالح الذات والآخرين، مما ينتج عنها موقف "لاخاسر ولا فائز" وإيجاد منطقة محايدة أو حل وسط هي أحد سمات الشخص الذي يستخدم تلك الاستراتيجية من خلال تقديم التنازلات من طرفي الصراع (Lam et la, 2007) .

### ٤- استراتيجية السيطرة أو الهيمنة:

تشير استراتيجية الهيمنة إلى استخدام أحد طرفي الصراع القوة التي يستمدّها من سلطته التنظيمية للوصول للهدف، وتنطوي هذه الاستراتيجية على مستويات مرتفعة من الإيجابية ومنخفضة من التعاون، حيث يولي هذا النمط اهتماماً مرتفعاً لمصالح الذات مع تجاهل مصالح الآخرين، كما تشكل موقف "فائز -خاسر" (Lam et la., 2007)، وتستخدم هذه الاستراتيجية من قبل الأفراد الأكثر اهتماماً بالمنظمة وليس بتطوير العلاقات مع الآخرين ، وإحدى النقاط السلبية لهذه الاستراتيجية أن الصراع ربما يستمر بالإضافة إلى إلحاق الضرر على الطرف الآخر للصراع (Williams, 2011, p.31).

### ٥- استراتيجية القبول:

تعني هذه الاستراتيجية أن يضحي الفرد ببعض مصالحه لإرضاء الطرف الآخر (Starks, 2006)، وتعطي هذه الاستراتيجية اهتماماً منخفضاً بالذات واهتماماً مرتفعاً بالآخرين مما ينتج موقف "خاسر فائز" (Lam et la., 2007).

## الفصل الثاني: المنهج العلمي:

### خلاصة المنهج العلمي:

تبين من خلال المنهج العلمي أن الذكاء ليس مقتصرًا على الذكاء العقلي فقط وأن النجاح في مجال العمل لا يتمحور على ارتفاع مستوى هذا الذكاء وحده، وإنما هنالك العديد من القدرات التي يمتلكها ويكتسبها الفرد والتي يمكن أن تتفوق على الذكاء العقلي.

وركزت نظريات الذكاء العاطفي على أهمية الجانب العاطفي في بيئة العمل. وتم تسليط الضوء على تعاريف الذكاء العاطفي التي تتمحور جميعها في أن الذكاء العاطفي هو معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز أنفسنا وإدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعلية والقدرة على إثارة الحماس في النفس والجماعة.

واتضح من خلال دراسة دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقاتهم بالآخرين، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد إلى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع، ويتعامل الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع مع الصراع بطريقة تتسم بالأبداع والمرونة بالإضافة إلى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل لكافة الأطراف المعنية.

أما عن الصراع التنظيمي فهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية لا يمكن تصور الوجود البشري دونه وهو ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة. أما عن كيفية معالجة الصراع التنظيمي فهي تتم من خلال وضع استراتيجيات تحدد الطرق المختلفة لمعالجة أضرار الصراع التنظيمي وتعظيم النتائج الايجابية المترتبة على تلك الصراعات.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

### ثالثاً المنهج الميداني:

#### تمهيد

تقوم الدراسة الميدانية بدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءاً بالمنهج المتبع والأدوات المستعملة في البحث ثم مجتمع البحث والعينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها وحدود البحث، كما وتقوم بدراسة وتحليل الاختلافات الديموغرافية وتأثيرها على الذكاء العاطفي للمديرين داخل هذه المنظمات وتجب هذه الدراسة على تساؤلات البحث وفرضياته، وفي النهاية النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

#### ١-٣ منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً .

#### ٢-٣ مجتمع وعينة البحث:

#### ١-٢-٣ مجتمع البحث :

إن المجتمع المستهدف يتكون من المديرين العاملين في منظمات القطاع الخاص في مدينة دمشق، علماً أن مجتمع البحث يتكون من (٤٠) مدير من منظمات القطاع الخاص في مدينة دمشق.

#### ٢-٢-٣ عينة البحث:

نظراً لصغر حجم المجتمع المدروس فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (٤٠) استمارة على مجتمع الدراسة، حيث تم استعادة عدد منها وإلغاء عدد آخر، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١/٣) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	
100.00%	40	الاستبيانات الموزعة
97.50%	39	الاستبيانات المستردة
2.50%	1	الاستبيانات غير المستردة
2.50%	1	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
95.00%	38	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

نلاحظ من الجدول رقم (1/3) أن عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل بلغت (38) استبانة بنسبة 95% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (38) فرداً من القيادات الإدارية في شركات منظمات الأعمال في مدينة دمشق.

### ٣-٣ أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة في هذه الدراسة، كون الدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية، وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي، والذي يتألف في البحث الحالي من ثلاثة أقسام:

**٣-٣-١ القسم الأول: الذكاء العاطفي:** اشتمل على أسئلة تعبر عن الذكاء العاطفي، وتكون هذا المحور من ثلاثين سؤالاً، قُسمت إلى ثلاثة محاور فرعية، كما يلي:

- المحور الفرعي الأول وقياس إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها ويتكون هذا المحور الفرعي من ١٠ أسئلة.

- المحور الفرعي الثاني وقياس إدراك العواطف ويتكون هذا المحور الفرعي من ١٠ أسئلة.

- المحور الفرعي الثالث وقياس استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير ويتكون هذا المحور الفرعي من ١٠ أسئلة.

**٣-٣-٢ القسم الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** اشتمل على أسئلة تعبر عن أنواع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتكون هذا المحور من تسع وعشرون سؤالاً، قُسمت إلى خمسة محاور فرعية، كما يلي:

- المحور الفرعي الأول وقياس استراتيجية التكامل ويتكون هذا المحور الفرعي من ٧ أسئلة.

- المحور الفرعي الثاني وقياس استراتيجية القبول ويتكون هذا المحور الفرعي من ٦ أسئلة.

- المحور الفرعي الثالث وقياس استراتيجية التهديد ويتكون هذا المحور الفرعي من ٥ أسئلة.

- المحور الفرعي الرابع وقياس استراتيجية التجنب ويتكون هذا المحور الفرعي من ٧ أسئلة.

- المحور الفرعي الخامس وقياس استراتيجية التسوية ويتكون هذا المحور الفرعي من ٤ أسئلة.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

٣-٣-٣ القسم الثالث: أسئلة ديموغرافية: اشتمل على البيانات الشخصية للمجيب كما يلي: الجنس - العمر - مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة - المستوى الإداري.

وتضمنت هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة كقياس (ليكرت) Likerte الخماسي حيث سيتم إعطاء درجة الإجابة على كل خيار كما يلي:

الجدول رقم (٢/٣) درجة الإجابة على كل خيار من خيارات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

### ٣-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الجداول التكرارية والنسبية.
٢. المتوسط الحسابي (Mean).
٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation).
٤. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
٥. الثبات بالتجزئة النصفية.
٦. اختبارات الإحصاء الاستدلالي (Tests of The Inferential Statistics) وتم استخدام الاختبارات التالية:

- اختبار "ت" ستيودنت (One Sample T Test): تم استخدامه في الفرضية الأولى.
- اختبار "ت" ستيودنت تم استخدامه في الدراسة الحالية لمقارنة متوسط درجة الذكاء العاطفي لكل من الذكور والإناث.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA).
- اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- مستوى الدلالة (Significance Level (Sig)).

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

### ٣-٥ صدق الأداة:

**٣-٥-١ صدق الاتساق الداخلي:** تم تحديد مدى الصدق الداخلي للمقياسين من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لعبارة مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الصراع التنظيمي، دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر عبارات مقياس الذكاء العاطفي والصراع التنظيمي صادقة في قياس الظاهرة.

### ٣-٥-١-١ صدق الاتساق الداخلي لمحور الذكاء العاطفي:

### ٣-٥-١-١-١ صدق الاتساق الداخلي لمحور إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها:

الجدول رقم (٣/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها والدرجة الكلية للمحور

إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها		
.712**	معامل ارتباط بيرسون	اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.836**	معامل ارتباط بيرسون	أنا أعني العواطف (المشاعر) التي تنتابني
.000	قيمة المعنوية	
.733**	معامل ارتباط بيرسون	أحب أن أشارك عاطفياً مع الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.782**	معامل ارتباط بيرسون	أدرك الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.808**	معامل ارتباط بيرسون	أقدم نفسي بطريقة تحدث انطباعاً جيداً لدى الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.850**	معامل ارتباط بيرسون	أعرف كيف يشعر الآخرون بمجرد النظر إلى تعبيرات الوجه (إدراك العواطف بمجرد النظر إلى وجوههم)
.000	قيمة المعنوية	
.844**	معامل ارتباط بيرسون	من السهل علي معرفة العواطف التي تنتابني

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

.000	قيمة المعنوية	
.630**	معامل ارتباط بيرسون	عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته، أشعر كما وأنتي مررت بهذا الحدث
.000	قيمة المعنوية	
.793**	معامل ارتباط بيرسون	أعرف ما يشعر به الآخرين بمجرد النظر إليهم
.000	قيمة المعنوية	
.764**	معامل ارتباط بيرسون	أستطيع معرفة مشاعر وعواطف الآخرين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### ٤-٥-١-٢ صدق الاتساق الداخلي لمحور إدراك العواطف:

الجدول رقم (٤/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدراك العواطف والدرجة الكلية للمحور

إدراك العواطف		
.462**	معامل ارتباط بيرسون	في حال واجهتني بعض الصعوبات فإنني أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني مسبقاً وقمت بتخطيها
.004	قيمة المعنوية	
.731**	معامل ارتباط بيرسون	أتوقع أن أودي جميع الأعمال التي أحاول فيها بشكل جيد
.000	قيمة المعنوية	
.507**	معامل ارتباط بيرسون	تقودني بعض الأحداث الملهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم، وما هو غير مهم
.001	قيمة المعنوية	
.678**	معامل ارتباط بيرسون	أتوقع حدوث الأشياء السارة
.000	قيمة المعنوية	
.586**	معامل ارتباط بيرسون	عندما تتنابني عواطف ايجابية، فإنني أعرف كيف أجعلها

### الفصل الثالث: المنهج الميداني

.000	قيمة المعنوية	من الماضي (قادر على تحييد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتي)
.723**	معامل ارتباط بيرسون	أبحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً
.000	قيمة المعنوية	
.590**	معامل ارتباط بيرسون	أعرف لماذا تتغير عواطفني
.000	قيمة المعنوية	
.732**	معامل ارتباط بيرسون	أنا قادر على التحكم بعواطفني
.000	قيمة المعنوية	
.737**	معامل ارتباط بيرسون	أحث نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية للأعمال التي أقوم بها
.000	قيمة المعنوية	
.593**	معامل ارتباط بيرسون	أواجه التحديات بالثقة، ولا أتوانى عن مواجهتها خوفاً من الفشل
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدراك العواطف والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### ٣-٥-١-١-٢ صدق الاتساق الداخلي لمحور استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير:

الجدول رقم (٥/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير والدرجة الكلية للمحور

استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير		
.708**	معامل ارتباط بيرسون	يرى الناس أنه من السهل الوثوق بي
.000	قيمة المعنوية	
.803**	معامل ارتباط	تظهر إمكانيات ذاتية جديدة لدي عندما تتغير حالتي المزاجية

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

	بيرسون	
.000	قيمة المعنوية	
.726**	معامل ارتباط بيرسون	تعتبر العواطف من الأشياء التي تجعل حياتي ذو قيمة
.000	قيمة المعنوية	
.713**	معامل ارتباط بيرسون	أنظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها
.000	قيمة المعنوية	
.747**	معامل ارتباط بيرسون	أنا قادر على حل مشكلاتي عندما أكون في مزاج جيد
.000	قيمة المعنوية	
.838**	معامل ارتباط بيرسون	أنا قادر على الخروج بأفكار جديدة عندما أكون في مزاج جيد
.000	قيمة المعنوية	
.749**	معامل ارتباط بيرسون	أمدح الآخرين عندما يؤدون عملهم بشكل جيد
.000	قيمة المعنوية	
.747**	معامل ارتباط بيرسون	أميل إلى ابتكار أفكار جديدة عندما أشعر بتغير عواظي
.000	قيمة المعنوية	
.687**	معامل ارتباط بيرسون	أساعد الآخرين لأجعلهم يشعرون بمشاعر أفضل
.000	قيمة المعنوية	
.746**	معامل ارتباط بيرسون	استخدم الحالة المزاجية (الإيجابية) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

نجد من الجدول رقم (٥/٣) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٥-٢-١ صدق الاتساق الداخلي لمحور الصراع التنظيمي:

٣-٥-٢-٢-١ صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التكامل:

الجدول رقم (٦/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التكامل والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية التكامل		
.651**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول التحقق من المواضيع المثارة مع الآخرين بغية الوصول إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف
.000	قيمة المعنوية	
.709**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول تقريب أفكارى ووجهات نظري مع أفكار الآخرين للوصول إلى قرار مشترك
.000	قيمة المعنوية	
.699**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشاكل بطريقة ترضي جميع الأطراف
.000	قيمة المعنوية	
.713**	معامل ارتباط بيرسون	أبتادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً
.000	قيمة المعنوية	
.610**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح بغية حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة
.000	قيمة المعنوية	
.865**	معامل ارتباط بيرسون	أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرار مقبول لجميع الأطراف
.000	قيمة المعنوية	
.608**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى فهم كامل وصحيح للمشكلة
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

من الجدول رقم (٦/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التكامل والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### ٣-٥-٢-٢-٢ صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية القبول:

لجدول رقم (٧/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية القبول والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية القبول		
.656**	معامل ارتباط بيرسون	غالباً ما أحاول إرضاء احتياجات الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.560**	معامل ارتباط بيرسون	عادة ما أتكيف مع رغبات الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.714**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يكون هنالك عدم اتفاق
.000	قيمة المعنوية	
.811**	معامل ارتباط بيرسون	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.677**	معامل ارتباط بيرسون	عادة ما أتجه وأتماشى مع اقتراحات الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.733**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول أن أَرْض وَأوافق على توقعات الآخرين
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٧/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية القبول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: المنهج الميداني  
 ٣-٥-٢-٣ صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التهديد:

الجدول رقم (٨/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التهديد والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية التهديد		
.894**	معامل ارتباط بيرسون	أستخدم تأثيري ونفوذتي لكي تلقى أفكارى قبولاً من الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.865**	معامل ارتباط بيرسون	أستخدم سلطتي لاتخاذ قرارات في مصلحتي
.000	قيمة المعنوية	
.768**	معامل ارتباط بيرسون	استخدم خبرتي في اتخاذ قرار لمصلحتي
.000	قيمة المعنوية	
.821**	معامل ارتباط بيرسون	استخدم غالباً نفوذتي لكسب مواقف تنافسي
.000	قيمة المعنوية	
.617**	معامل ارتباط بيرسون	غالباً ما أكون أكثر حزماً في الدفاع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٨/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التهديد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: المنهج الميداني  
 ٣-٥-٢-٤- صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التجنب:

الجدول رقم (٩/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التجنب والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية التجنب		
.825**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي
.000	قيمة المعنوية	
.849**	معامل ارتباط بيرسون	أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.860**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانباً
.000	قيمة المعنوية	
.788**	معامل ارتباط بيرسون	أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.903**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول الاحتفاظ بالخلافات التي بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى، وذلك تفادياً لأي مشاعر سلبية
.000	قيمة المعنوية	
.879**	معامل ارتباط بيرسون	أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين
.000	قيمة المعنوية	
.681**	معامل ارتباط بيرسون	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٩/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التجنب والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

**الفصل الثالث: المنهج الميداني**  
**٣-٥-٢-٧- صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التسوية:**

الجدول رقم (١٠/٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التسوية والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية التسوية		
.727**	معامل ارتباط بيرسون	أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق
.000	قيمة المعنوية	
.844**	معامل ارتباط بيرسون	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف
.000	قيمة المعنوية	
.789**	معامل ارتباط بيرسون	أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط
.000	قيمة المعنوية	
.713**	معامل ارتباط بيرسون	أبادل وجهات النظر لكي تتم التسوية
.000	قيمة المعنوية	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$ .

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٠/٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التسوية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### ٣-٦ ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية بهدف التأكد من ثبات المقاييس في قياس الذكاء العاطفي والصراع التنظيمي، وأيضاً للتأكد من إجابات عينة الدراسة ستكون واحدة إذا كرر تطبيقها على نفس الأفراد، وأوضحت النتائج أن المقاييس قد أوفت بجميع الشروط اللازمة لاعتبارها صالحة للاستخدام وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

٣-٦-١ ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (١١/٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الدراسة
0.607	10	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
0.66	10	إدارة العواطف
0.701	10	استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير
0.806	30	الإجمالي
0.709	7	استراتيجية التكامل
0.781	6	استراتيجية القبول
0.748	5	استراتيجية التهديد
0.736	7	استراتيجية التجنب
0.688	4	استراتيجية التسوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١١/٣) نجد أن جميع قيم الثبات تتمتع بثبات عالٍ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الذكاء العاطفي (0.806) وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (0.819) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**الفصل الثالث: المنهج الميداني**  
**٢-٦-٣ ثبات الأداة باستخدام جوتمان للتجزئة النصفية:**

الجدول رقم (١٢/٣) معامل ثبات جوتمان للتجزئة النصفية لكل محور من محاور الدراسة

معامل جوتمان للتجزئة النصفية	عدد البنود الزوجية	عدد البنود الفردية	محاور الدراسة
0.657	5	5	أدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
0.625	5	5	إدارة العواطف
0.642	5	5	استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير
0.697	15	15	الإجمالي
0.653	3	4	استراتيجية التكامل
0.792	3	3	استراتيجية القبول
0.676	2	3	استراتيجية التهديد
0.728	3	4	استراتيجية التجنب
0.664	2	2	استراتيجية التسوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٢/٣) نجد أن قيمة معامل جوتمان للتجزئة النصفية معاملات ثبات مرتفعة لجميع محاور الدراسة مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

من خلال دراسة الصدق والثبات لأداة الدراسة تكون استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع، وتكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### الفصل الثالث: المنهج الميداني ٧-٣ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

#### ١-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

شملت الدراسة الميدانية مدراء من كلا الجنسين، فبلغت نسبة الذكور (60.5%) مقابل (39.5%) من الإناث.

#### ٢-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن أعمار أفراد العينة تتراوح من ٣٥ سنة وأقل إلى ٤٦ سنة وأكثر، والنسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة بنسبة (47.4%)، يليها في المرتبة الثانية أفراد العينة من الفئة العمرية ٤٦ سنة وأكثر بنسبة (36.8%)، وأخيراً أفراد العينة الذي أعمارهم ٣٥ سنة وأقل بنسبة (15.8%).

#### ٣-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم:

أظهرت بيانات أفراد العينة أن أغلبهم من حملة الاجازة الجامعية بنسبة (52.6%) وفي المرتبة الثانية حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (28.9%)، وأخيراً حملة إجازة المعهد المتوسط بنسبة (18.4%).

#### ٤-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي فتبين من نتائج الدراسة أن (60.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة عملية من ١٦ سنوات وأكثر، وفي المرتبة الثانية الذين لديهم خبرة من ٦ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (39.5%).

#### ٥-٧-٣ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

شملت الدراسة الميدانية أفراد عينة من المستويات الإدارية العليا فبلغت نسبة مدير إدارة ورئيس قسم (44.7%) يليها في المرتبة الثانية رئيس وحدة محلية بنسبة (39.5%)، وفي المرتبة الثالثة مدير عام بنسبة (15.8%).

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

### ٨-٣ الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

#### ٨-٣-١ السؤال الأول: ما هي مستويات الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة؟

للتعرّف على مستويات الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على المحاور الفرعية لمتغير الذكاء العاطفي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (١٣/٣) التوزع التكراري والنسبي والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجموع	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض		
38	34	4	0	التكرار	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
100.0%	89.5%	10.5%	0.0%	النسبة المئوية	
38	35	3	0	التكرار	إدراك العواطف
100.0%	92.1%	7.9%	0.0%	النسبة المئوية	
38	34	4	0	التكرار	استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير
100.0%	89.5%	10.5%	0.0%	النسبة المئوية	
38	36	2	0	التكرار	الذكاء العاطفي
100.0%	94.7%	5.3%	0.0%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٣/٣) نجد أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي، حيث أن (94.7%) من أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي و(5.3%) من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الذكاء العاطفي، و(89.5%) من أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها، و(92.1%) من أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك العواطف، و(89.5%) من أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير.

### الفصل الثالث: المنهج الميداني

٣-٨-٢ السؤال الثاني: ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر تفضيلاً لدى أفراد العينة؟

لمعرفة الاستراتيجيات الأكثر تفضيلاً لدى أفراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (١٤/٣) التوزيع التكراري والنسبي والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجموع	تفضيل مرتفع	تفضيل متوسط	تفضيل منخفض	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	
				التكرار	النسبة المئوية
38	36	2	0	التكرار	استراتيجية التكامل
100.0%	94.7%	5.3%	0.0%	النسبة المئوية	
38	19	13	6	التكرار	استراتيجية القبول
100.0%	50.0%	34.2%	15.8%	النسبة المئوية	
38	19	10	9	التكرار	استراتيجية التهديد
100.0%	50.0%	26.3%	23.7%	النسبة المئوية	
38	28	8	2	التكرار	استراتيجية التجنب
100.0%	73.6%	21.1%	5.3%	النسبة المئوية	
38	32	5	1	التكرار	استراتيجية التسوية
100.0%	84.2%	13.2%	2.6%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٤/٣):

١. بالنسبة لاستراتيجية التكامل: أغلب أفراد العينة يفضلون استراتيجية التكامل في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مرتفع بنسبة (94.7%)، مقابل (5.3%) يفضلونها بمستوى متوسط.

٢. بالنسبة لاستراتيجية القبول: نصف أفراد العينة يفضلون استراتيجية القبول في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مرتفع، مقابل (34.2%) يفضلونها بمستوى متوسط، و(15.8%) يفضلونها بمستوى منخفض.

٣. بالنسبة لاستراتيجية التهديد: نصف أفراد العينة يفضلون استراتيجية التهديد في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مرتفع، مقابل (26.3%) يفضلونها بمستوى متوسط، و(23.7%) يفضلونها بمستوى منخفض.

### الفصل الثالث: المنهج الميداني

٤. بالنسبة لاستراتيجية التجنب: نصف أفراد العينة يفضلون استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مرتفع بنسبة (73.6%)، مقابل (21.1%) يفضلونها بمستوى متوسط، و(2.6%) يفضلونها بمستوى منخفض.

٥. بالنسبة لاستراتيجية التسوية: نصف أفراد العينة يفضلون استراتيجية التسوية في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مرتفع بنسبة (84.2%)، مقابل (13.2%) يفضلونها بمستوى متوسط، و(5.3%) يفضلونها بمستوى منخفض.

### ٩-٣ اختبار فرضيات الدراسة:

#### ١-٩-٣ الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للخصائص عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

ويتفرع عن الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للجنس عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات الذكاء العاطفي لكلاً من الذكور والاناث، ثم تمت مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٥/٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الجنس

الذكاء العاطفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت ستيودنت (T-Test)	عدد درجات الحرية	قيمة المعنوية
	ذكر	23	4.022	0.346	-.145	36	.885
	أنثى	15	4.040	0.424			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي عند أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) قد بلغت ( $\text{Sig} = 0.980$ ) أكبر من مستوى الدلالة

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للجنس عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ). والنتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء العاطفي حسب الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للفئات العمرية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية وفقاً للفئات العمرية، ثم تمت مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٦/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الفئات العمرية

القيمت المعنوية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	عدد درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات العمرية
.015	4.758	.551	2	1.101	بين المجموعات	.329	3.67	6	٣٥ وأقل
		.116	35	4.050	ضمن المجموعات	.307	4.03	18	من ٣٦-٤٥
			37	5.151	الكلية	.383	4.18	14	٤٦ وأكثر
						.373	4.03	38	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٦/٣) نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي عند أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئات العمرية (٣٥ سنة وأقل - من سنة ٣٦ إلى ٤٥ سنة - وأكثر) قد بلغت ( $\text{Sig} = 0.015$ ) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير الفئات العمرية، حيث بلغ متوسط الذكاء العاطفي للأفراد الذين هم ضمن الفئة العمرية ٣٥ وأقل ( $3.67 \pm 0.329$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي للأفراد الذين هم ضمن الفئة العمرية من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة ( $4.03 \pm 0.329$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي للأفراد الذين هم ضمن الفئة العمرية من ٤٦ سنة وأكثر ( $4.03 \pm 0.329$ )، ولمعرفة الفروق أين تكمن قامت الباحثة باستخدام اختبار أقل فروق أعظمية (LSD) كما يبينه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

الجدول رقم (١٧/٣) الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير الفئات العمرية

الفرق بين المتوسطين	القيمة المعنوية	الفئات العمرية	
-0.367	.028	من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة	٣٥ سنة وأقل
-0.512	.004	٤٦ سنة وأكثر	
-0.145	.239	٤٦ سنة وأكثر	من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن:

- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الذين أعمارهم من ٣٥ سنة وأقل وأفراد العينة الذين أعمارهم من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة ( $Sig = 0.028$ ) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة.

- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الذين أعمارهم من ٣٥ سنة وأقل وأفراد العينة الذين أعمارهم من ٤٦ سنة وأكثر ( $Sig = 0.004$ ) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم من ٤٦ سنة وأكثر.

- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الذين أعمارهم من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة وأفراد العينة الذين أعمارهم من ٤٦ سنة وأكثر ( $Sig = 0.239$ ) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم من ٤٦ سنة وأكثر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).  
لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، ثم تمت مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، كما يبينه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

الجدول رقم (١٨/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	قيمة المعنوية
معهد متوسط	7	3.74	.386	بين المجموعات	.738	2	.369	2.926	.067
شهادة جامعية	20	4.08	.316	ضمن المجموعات	4.414	35	.126		
دراسات عليا	11	4.12	.402	الكلية	5.151	37			
المجموع	38	4.03	.373						

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي عند أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي (معهد متوسط - شهادة جامعية - دراسات عليا) قد بلغت ( $\text{Sig} = 0.067$ ) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغ متوسط الذكاء العاطفي للأفراد حملة شهادة معهد متوسط ( $3.74 \pm .386$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي للأفراد حملة الشهادة الجامعية ( $4.08 \pm .316$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة حملة شهادة الدراسات العليا ( $4.12 \pm .402$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).  
 لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ثم تمت مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار ت ستودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، كما يبينه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

الجدول رقم (١٩/٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الذكاء العاطفي	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت ستيودنت (T-Test)	عدد درجات الحرية	قيمة المعنوية
	من ٦ إلى ١٥ سنة	15	3.86	.3158	-2.394	36	.022
	١٦ سنة وأكثر	23	4.14	.3722			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي عند أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (من ٦ إلى ١٥ سنة - سنة وأكثر) قد بلغت (Sig = 0.022) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الذين لديهم خبرة من ٦ إلى ١٥ سنة ( $3.86 \pm 0.3158$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة الذين لديهم خبرة من ١٦ سنة وأكثر ( $4.14 \pm 0.3722$ ).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى الإداري عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).  
لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى الإداري (مدير عام - مدير إدارة/رئيس قسم - رئيس وحدة محلية)، ثم تمت مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٠/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة متوسط الذكاء العاطفي وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	قيمة المعنوية
مدير عام	6	4.32	.357	بين المجموعات	.682	2	.341	2.671	.083

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

		.128	35	4.469	ضمن المجموع ات	.318	4.02	17	مدير إدارة/ رئيس قسم
			37	5.151	الكلية	.397	3.92	15	رئيس وحدة محلية
						.373	4.03	38	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط الذكاء العاطفي عند أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري (مدير عام – مدير إدارة/رئيس قسم – رئيس وحدة محلية) قد بلغت (Sig = 0.083) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى الإداري، حيث بلغ متوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة من المستوى الإداري مدير عام ( $4.32 \pm 0.357$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة من المستوى الإداري مدير إدارة/رئيس قسم ( $4.02 \pm 0.318$ )، ومتوسط الذكاء العاطفي لأفراد العينة من المستوى الإداري رئيس وحدة محلية ( $3.92 \pm 0.397$ ).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).  
لدراسة الفرضية الثانية تمت دراسة العلاقة بين درجات الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢١/٣) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين درجات الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الذكاء العاطفي		
.325*	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجية التكامل
.046	قيمة المعنوية	
38	العدد	
.204	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجية القبول
.218	قيمة المعنوية	
38	العدد	

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

.241	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجية التهديد
.145	قيمة المعنوية	
38	العدد	
.369*	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجية التجنب
.023	قيمة المعنوية	
38	العدد	
.292	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجية التسوية
.075	قيمة المعنوية	
38	العدد	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

١. بلغت قيمة المعنوية الإحصائية (Sig= 0.046) للعلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.325$ ) وهذه القيمة تدل على أن العلاقة طردية ومتوسطة الشدة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

٢. بلغت قيمة المعنوية الإحصائية (Sig= 0.218) للعلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية القبول وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية القبول عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

٣. بلغت قيمة المعنوية الإحصائية (Sig= 0.145) للعلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التهديد وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التهديد عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

٤. بلغت قيمة المعنوية الإحصائية (Sig= 0.023) للعلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التجنب وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التجنب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.369$ ) وهذه القيمة تدل على أن

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

العلاقة طردية ومتوسطة الشدة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التجنب عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

هـ. بلغت قيمة المعنوية الإحصائية (Sig= 0.075) للعلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التسوية وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التسوية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وفقاً لتفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

لدراسة الفرضية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للقيادات الإدارية، ثم قامت بمقارنة المتوسطات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه للقياسات المكررة (One Way ANOVA R)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٢/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار تحليل التباين لمقارنة القياسات المكررة

قيمة المعنوية	قيمة اختبار ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.000	12.713	0.455	4.06	استراتيجية التكامل
		0.700	3.36	استراتيجية القبول
		0.873	3.24	استراتيجية التهديد
		0.632	3.64	استراتيجية التجنب
		0.600	3.89	استراتيجية التسوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لدلالة الفرق بين متوسط استراتيجيات الصراع التنظيمي عند أفراد العينة قد بلغت (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات تفضيل الصراع التنظيمي بين القيادات الإدارية، حيث بلغ متوسط تفضيل أفراد العينة لاستراتيجية التكامل  $(4.06 \pm 0.455)$ ، ومتوسط تفضيل أفراد العينة لاستراتيجية القبول  $(3.36 \pm 0.700)$ ، ومتوسط تفضيل أفراد العينة لاستراتيجية التهديد  $(3.24 \pm 0.873)$ ، ومتوسط تفضيل أفراد العينة لاستراتيجية التجنب  $(3.64 \pm 0.632)$ ، ومتوسط تفضيل أفراد العينة لاستراتيجية التسوية  $(3.89 \pm 0.600)$ ، ولمعرفة الفروق أين تكمن قامت الباحثة باستخدام اختبار أقل فروق أعظمية (LSD) كما يبينه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

الجدول رقم (٢٣/٣) الفرق بين متوسط تفضيل استراتيجيات الصراع التنظيمي

الفرق بين المتوسطين	قيمة المعنوية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	
.704*	0.000	استراتيجية القبول	استراتيجية التكامل
.822*	0.000	استراتيجية التهديد	
.429*	0.000	استراتيجية التجنب	
.176*	0.051	استراتيجية التسوية	
0.12	0.540	استراتيجية التهديد	استراتيجية القبول
-.276*	0.010	استراتيجية التجنب	
-.529*	0.000	استراتيجية التسوية	
-.393*	0.030	استراتيجية التجنب	استراتيجية التهديد
-.646*	0.000	استراتيجية التسوية	
-.253*	0.010	استراتيجية التسوية	استراتيجية التجنب

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن:

- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات القبول (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات الالتزام وهذه الفروق لصالح استراتيجيات التكامل.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات التهديد (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات التهديد وهذه الفروق لصالح استراتيجيات التكامل.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات التجنب (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجيات التكامل واستراتيجيات التجنب وهذه الفروق لصالح استراتيجيات التكامل.

## الفصل الثالث: المنهج الميداني

- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية ( Sig = 0.051) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التهديد (Sig = 0.540) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التهديد.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التجنب ( Sig = 0.010) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التجنب، وهذه الفروق لصالح استراتيجية التجنب.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التسوية ( Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التسوية، وهذه الفروق لصالح استراتيجية التسوية.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية التهديد واستراتيجية التجنب ( Sig = 0.030) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية التهديد واستراتيجية التجنب، وهذه الفروق لصالح استراتيجية التجنب.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية التهديد واستراتيجية التسوية ( Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية القبول واستراتيجية التسوية، وهذه الفروق لصالح استراتيجية التسوية.
- بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفرق بين تفضيل استراتيجية التجنب واستراتيجية التسوية ( Sig = 0.010) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استراتيجية التجنب واستراتيجية التسوية، وهذه الفروق لصالح استراتيجية التسوية.

## خلاصة المنهج الميداني:

يستنتج من خلال اختبار نتائج الفرضيات وجود اختلافات جوهرية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للفئات العمرية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في الذكاء العاطفي ككل وفقاً لسنوات خبرة المديرين، ولم توجد أية فروق في مستوى الذكاء العاطفي بين مستويات التعليم وكذلك الأمر بالنسبة للفئات الإدارية .

واتضح وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين الذكاء العاطفي للمديرين وكل من استراتيجية التكامل والتجنب، بالإضافة إلى عدم وجود أي علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وكل من استراتيجيات القبول والتهديد و التسوية.

وفي ضوء نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض يتضح أن استراتيجية التكامل تتمتع بقدرة عالية على التمييز بين مستويات الذكاء العاطفي.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات:

### رابعاً النتائج والتوصيات:

#### ٤-١ النتائج:

١. أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي، كما يتمتع أفراد العينة بمستوى مرتفع من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها، ومستوى مرتفع من إدراك العواطف، ومستوى مرتفع من استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير الأمر الذي يعكس ارتفاع قدرات الذكاء لدى هؤلاء المديرين.
٢. الاستراتيجية الأكثر تفضيلاً لإدارة الصراع التنظيمي هي استراتيجية التكامل تليها في المرتبة الثانية استراتيجية التسوية ثم استراتيجية التجنب ثم استراتيجية القبول وأخيراً استراتيجية التهديد.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء العاطفي حسب الجنس.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً للفئات العمرية، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الأكبر عمراً.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.
٦. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر.
٧. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المستوى الإداري.
٨. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل وهذه العلاقة طردية ومتوسطة الشدة.
٩. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية القبول.
١٠. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التهديد.
١١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التجنب، وهذه العلاقة طردية ومتوسطة الشدة.
١٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التسوية وهذا يعني أن الأفراد الأذكياء عاطفياً ينتهجون استراتيجية التسوية أيضاً في حل الصراعات حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضي جميع الأطراف، كما أن الأذكياء عاطفياً أكثر قدرة على توقع تصرفات وسلوكيات الآخرين مما يجعلهم أكثر استخداماً لاستراتيجية التكامل والتسوية، فضلاً على أنهم أكثر قدرة على فهم والتواصل مع نويات الغضب التي تنتابهم، وهم قادرين على تنظيمها وتحفيز الأداء.
١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وفقاً لتفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

### ٤-٢ التوصيات:

١. ينبغي على قسم الموارد البشرية اختيار القيادات التي تتسم بارتفاع مستوى ذكائها العاطفي حتى يتسنى لهم استخدام الوسائل والآليات الفعالة لإدارة الصراع من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي ولإدارة الصراع بفعالية توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي، ولإدارة الصراع بفعالية، حيث أن أفضل مناخ لإدارة الصراع بفاعلية يوجد بالمنظمات التي تتصف بالثقة و التعاون وذلك من خلال:

- إعادة النظر في استراتيجيات وخطط هذه المنظمات، ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه المنظمات.
- تبني سياسات إدارية تهتم بأصحاب الذكاء العاطفي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الإدارية.
- ينبغي تعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة والمتمثلة في إستراتيجية التكامل و التسوية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلان أهداف وسياسات العمل كلما كان ذلك ممكناً، وذلك لمناقشة تلك الأهداف بشكل واسع، ومراعاة الجانب الانساني والحفاظ على روح الجماعة وتنمية الولاء والانتماء لدي العاملين، وموازنة المديرين بين تحقيق مصالح وأهداف أطراف الصراع، وأهدافهم ومصالحهم الشخصية عند استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.
- ٢. إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار والتعيين والترقية، على أن تتضمن تلك المعايير مستوى الذكاء العاطفي كأحد متطلبات الاختيار والتعيين، كما تعتبر أحد شروط المفاضلة ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية العليا .
- ٣. عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية و ورش العمل الخاصة بموضوع الذكاء العاطفي، وتشجيع العاملين علي المشاركة و المناقشة في تلك اللقاءات، للوقوف على طبيعة وأهمية الذكاء العاطفي ودوره في إدارة الصراع.
- ٤. تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء العاطفي، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين داخل هذه المنظمات و ليس فقط القيادات الإدارية .
- ٥. تضمين برامج خاصة بالذكاء العاطفي ضمن البرامج التدريبية المتاحة للقيادة مثل تطوير الذات، تنمية الدافعية، إدارة الضغوط، الاتصال الفعال....الخ.
- ٦. تشجيع الفئات العمرية الأقل من ٣٥ سنة على صقل وتنمية مهاراتهم واكسابهم مهارات تطبيق الذكاء العاطفي .
- ٧. انشاء وحدة ادارية تختص بالنواحي النفسية والعاطفية للعاملين تستعين فيها المنظمة بمتخصصين في مجال علم النفس، والسلوك التنظيمي كمحاولة لرفع مستوى الذكاء العاطفي والاستعداد النفسي والوجداني للعاملين بتلك المنظمات.

### ٤-٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

١- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وذلك في القطاع الحكومي و العام

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. أبو إدريس ، محمد العزازي (٢٠٠٢ )، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، ايترك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة .
٢. الخليل ، عبد الحميد ( ٢٠٠٥ ) تأثير مهارات الذكاء العاطفي على اداء القيادات الادارية دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ببورسعيد ، جامعة قناة السويس.
٣. المراد، حسين محمد ( ٢٠٠٩ ) تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
٤. توفيق، عبد الرحمن ( ٢٠٠٩ ) ، دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك.
٥. جرينبرج ، جيرالد & بارون، روبرت ( ٢٠٠٩ ) إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل على بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
٦. جولمان ، دانيال & بوياتزيس ، ريتشارد & ماكي ، أنى ( ٢٠٠٤ ) القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية أي علم النتائج ، ترجمة : عثمان الجبالي المثلوثي ، بشير احمد سعيد ، مراجعة محمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ للطباعة و النشر.
٧. حريم، حسين ( ٢٠٠٩ ) السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن .
٨. رشيد ، مازن فارس ، ( ٢٠٠٣ ) ، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، المجلد ٢٥ ، العددان الاول والثاني.
٩. عامر ، سامح عبد المطلب ( ٢٠١٠ ) إدارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة ، مؤسسة - طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة .
١٠. عبد المطلب، نبيل عبد المنعم ( ٢٠٠٣ ) نموذج مقترح لإدارة الصراع في شركات المقاولات ، -رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس .

1. Alston, B. A., (2009), An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices, Ph.D. Thesis, Nova Southeastern University.
2. Altun, O., & Argon, G., (2011), Organizational conflict types and the investigation of resolution approaches in nurses, *Journal of Society for development in new net environment in B&H*, Vol. 5, No. 4, pp.724-729.
3. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H., (1995), Emotion in the workplace: a reappraisal, *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp.97-125.
4. Ashkanasy, N. M., & Daus, C., (2001), Emotion in the workplace: the new challenge for managers, *The Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp.76-86.
5. Ashkanasy, N. M., (2003), Emotions in organizations: a multi-level perspective, *Multi-Level in Organizational Behavior and Strategy*, Vol.2, pp.9-54.
6. Baker, W. L., (2012), Emotional intelligence and conflict resolution styles: implications for United States national guard leaders, *Ph.D. Thesis, Capella University*.
7. Barsade, S., Brief, A., & Spataro, S., (2003), The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *In Gooty, J. et al (2010), Leadership, affect and emotions: A state of the science review. The Leadership Quarterly*, 21, pp. 979-1004.
8. Bedwell, S., (2003), Emotional judgment inventory manual champaign, il: Institute for Personality and Ability Testing
9. Cooper, R., & Sawaf, A., (1997), Emotional Intelligence in Leadership and organizations, *New York: Grosset/Putnam*.
10. Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational behavior, *Harcourt College Publishers*.
11. Desivilya, H. S., & Dana, Y., (2004), The role of emotions in conflict management: the case of work teams, *Submitted to the 17 Annual Conference of the International Association for Conflict*, PP.1-20
12. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J., (2008), Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work, *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.498–508.
13. Edison, J. P., (2003), A gender comparison of conflict management styles within the space exploration industry: assertiveness versus cooperativeness, *Dissertation Abstracts International*, 64(3). UMI Publication No. AAT 3085386.
14. Emotional Intelligence In the Workplace 2014 MFSRC Conference
15. Gardner, H., (1993), *Frames of Mind: theory of multiple intelligences*, Fontana Press.

16. George, J. M., (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, Vol.53, No.8, pp.1027-1055.
17. Goleman, D., & Chreniss, c., (2001), The emotionally intelligent workplace, San Francisco, Jossey-bass Goleman, D., Boyatis, R. & Mckee, A., (2002), Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence, *Harvard Business School Press, Boston*
18. Gooty, J. et al (2010), Leadership, affect and emotions: A state of the science review, *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 979-1004.
19. Guttman, H., (2004), The leader's role in managing conflict, *Leader to Leader*, (31), PP.50
20. Humphrey, R. H., (2002), The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 493–504.
- 21.- Jehn, K. A., & Bendersky, C., (2003), intragroup conflict in organizations: a Contingency perspective on the conflict-outcome relationship, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, P.187– 242
22. Jordon, P. J., & Troth, A. c., (2004), *Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution*, *Human Performance*, 17(2), PP.195-218.
23. Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F., (2007), Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(9) pp., pp.891-907.
24. Law, K.S, et al (2004), The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.3, pp.483-496.
25. Locke, E., (2005, Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp.425-431.
26. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242
27. McColl -Kennedy, J. R., & Anderson, R. D., (2002), Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 545–559.
28. Mitchell, L. D., (2010), Performance appraisal as a predictor of emotion and job Satisfaction: an empirical investigation of appraisal theory and affective events theory, Ph.D. Thesis, The City University of New York.
29. Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G., (2012), Affective choice of conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, Vol.23, No.1, pp.6-18.
30. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies , Bernard Oladosu Omisore, Ph.D , 2014

31. Pepe, A. A., (2007), Applying the appraisal theory of emotion to human-agent interaction, Ph.D. Thesis, University of Central Florida Orlando, Florida.
32. Pfister, H. R., & Bohm, G., (2008), The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making, *Judgment and Decision Making*, Vol. 3, No. 1, pp. 5–17.
33. Posthuma, R. A., (2012), Conflict management and emotions, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23, No.1, pp.4 – 5.
34. Rahim, M. A., (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
35. Rahim, M. A., (2004), Rahim organizational conflict inventories professional manual, (2nd Ed.) *Bowling Green, KY: Center for Advanced Studies in Management*.
36. Rahim, M. A., (2011), *Managing conflict in organizations*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
37. Richard, E. M., (2006), Applying appraisal theories of emotion to the concept of emotional labor, *Ph.D. Thesis, Louisiana State University*.
38. Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2011), *Organizational behavior*, Pearson Education Limited.
39. Shane. L., & Marcus, H., (2006), A collection of definitions of intelligence, *Intelligence*, vol. 11, No. 4 , PP.1-11.
40. Shields, D., (2008) Leaders' emotional intelligence and discipline of personal mastery: A mixed methods analysis, Ph.D. Thesis, Cardinal Stritch University.
41. Shih, H., & Susanto, E., (2010), Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No.2, pp. 147- 168
42. Starks, G. L. (2006). Managing conflict in public organizations, *Public Manager*, 35(4), 55-60.
43. Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N., (2007), Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 2, pp. 208-220.
44. Wang, X., (2010), The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting, *Ph.D. Thesis, University of Phoenix*.
45. Williams, I. A., (2011), Conflict management styles and job satisfaction by organizational level and status in a Private university, *Ph.D. Thesis, Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University*.
46. Woods, B. R., (2010), The relationship between a manager's emotional intelligence and perceived leadership style, *Ph.D. Thesis, Capella University*.

## استبيان متعلق بالذكاء العاطفي

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها</b>						
١	اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين					
٢	أنا أعني العواطف (المشاعر) التي تنتابني					
٣	أحب أن أشارك عاطفياً مع الآخرين					
٤	أعني الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين					
٥	أقدم نفسي بطريقة تحدث انطباعاً جيداً لدى الآخرين					
٦	أعرف كيف يشعر الآخرون بمجرد النظر إلى تعبيرات الوجه (ادراك العواطف بمجرد النظر إلى وجوههم)					
٧	من السهل علي معرفة العواطف التي تنتابني					
٨	أعني الرسائل غير اللفظية التي يرسلها الآخرون					
٩	عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته، أشعر كما وأني مررت بهذا الحدث					
١٠	أعرف ما يشعر به الآخرون بمجرد النظر إليهم					
١١	أستطيع معرفة مشاعر وعواطف الآخرين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم					
<b>إدارة العواطف</b>						
١٢	في حال واجهتني بعض الصعوبات فإنني أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني مسبقاً وقمت بتخطيها					
١٣	أتوقع أن أودي جميع الأعمال التي أحاول فيها بشكل جيد					
١٤	تقودني بعض الأحداث الملهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم، وما هو غير مهم					
١٥	أتوقع حدوث الأشياء السارة					
١٦	عندما تنتابني عواطف ايجابية، فإنني أعرف كيف أجعلها من الماضي (قادر على تحييد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتي)					
١٧	أبحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً					
١٨	أعرف لماذا تتغير عواطفني					
١٩	أنا قادر على التحكم بعواطفني					
٢٠	أحث نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية للأعمال التي أقوم بها					
٢٢	أواجه التحديات بالثقة، ولا أتوانى عن مواجهتها خوفاً من الفشل					
<b>استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير</b>						
٢٣	يرى الناس أنه من السهل الوثوق بي					
٢٤	تظهر إمكانيات ذاتية جديدة لدي عندما تتغير حالتني المزاجية					

					تعتبر العواطف من الأشياء التي تجعل حياتي ذو قيمة	٢٥
					أنظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها	٢٦
					أنا قادر على حل مشكلاتي عندما أكون في مزاج جيد	٢٧
					أنا قادر على الخروج بأفكار جديدة عندما أكون في مزاج جيد	٢٨
					أمدح الآخرين عندما يؤدون عملهم بشكل جيد	٢٩
					أميل إلى ابتكار أفكار جديدة عندما أشعر بتغيير عواطفي	٣٠
					أساعد الآخرين لأجعلهم يشعرون بمشاعر أفضل	٣١
					استخدم الحالة المزاجية (الإيجابية) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل	٣٢

المصدر : <https://blog.cognifit.com/>

### استبيان متعلق بالصراع التنظيمي

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>إستراتيجية التكامل</b>					
١	أحاول التحقق من المواضيع المثارة مع الآخرين بغية الوصول إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف					
٢	أحاول تقريب أفكاري ووجهات نظري مع أفكار الآخرين للوصول إلى قرار مشترك					
٣	أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشاكل بطريقة ترضي جميع الأطراف					
٤	أتبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً					
٥	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح بغية حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة					
٦	أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرار مقبول لجميع الأطراف					
٧	أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى فهم كامل وصحيح للمشكلة					
	<b>استراتيجية القبول</b>					
٨	غالباً ما أحاول إرضاء احتياجات الآخرين					
٩	عادة ما أتكيف مع رغبات الآخرين					
١٠	أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يكون هنالك عدم اتفاق					
١١	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين					
١٢	عادة ما أتجه وأتماشي مع اقتراحات الآخرين					
١٣	أحاول أن أرض وأوافق على توقعات الآخرين					
	<b>إستراتيجية التهديد</b>					
١٤	أستخدم تأثيري ونفوذتي لكي تلقى أفكاري قبولاً من الآخرين					
١٥	أستخدم سلطتي لاتخاذ قرارات في مصلحتي					
١٦	أستخدم خبرتي في اتخاذ قرار لمصلحتي					
١٧	غالباً ما أكون أكثر حزماً في الدفاع عن وجهة نظري في					

					القضايا المطروحة	
					إستراتيجية التجنب	
					أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي	١٨
					أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين	١٩
					أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانباً	٢٠
					أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين	٢١
					أحاول الاحتفاظ بالخلافات التي بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى، وذلك تقادياً لأي مشاعر سلبية	٢٢
					أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين	٢٣
					استراتيجية التسوية	
					أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق	٢٤
					أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف	٢٥
					أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط	٢٦
					أتبادل وجهات النظر لكي تتم التسوية	٢٧

المصدر : Leadership toolkit

#### البيانات الشخصية:

الجنس:	ذكر	أنثى
العمر	٣٥ وأقل ٤٦ وأكثر	من ٣٦-٤٥
مستوى التعليم	تعليم متوسط أعلى	تعليم جامعي
الخبرة	٥ سنوات وأقل ١٦ سنة وأكثر	٦-١٥ سنة
المستوى الإداري	مدير عام رئيس وحدة محلية	مدير ادارة- رئيس قسم

## Summary of Study

The main objective of this research is to study the relationship between the managers emotional intelligence and the conflict management by applying it on the managers of business organizations in Damascus. It also aims to identify the most important dimensions that explain the difference in managers 'approach to conflict management strategies at these organizations under study.

The research community consists of a number of managers working in private sector organizations in Damascus, the questionnaire has been distributed to (40) managers in private sector organizations in Damascus.

The results of this research show the following:

1. Most members of this sample have high levels of emotional intelligence, emotional awareness, understanding and expression, and high level of using emotions to facilitate the thinking process.
2. The integration strategy is the most preferred strategy within the managing organizational conflict, followed by the comprising strategy, avoiding strategy, obliging strategy, and finally the dominating strategy.
3. There is a relationship between the emotional intelligence and the integration strategy as well as the avoiding strategy
4. There is no relationship between emotional intelligence and obliging strategy, dominating strategy and compromising strategy.
5. There are differences between administrative leaders according for their preference of organizational conflict management strategies

The current research has suggested several related suggestions:

1. Creating an appropriate organizational environment for developing the emotional intelligence capabilities and skills, and for the effective conflict management
2. Reconsidering the companies list of criteria for the selection, appointment, and promotion, taking into consideration the employees emotional intelligence level
3. Holding more seminars, conferences and workshops on the emotional intelligence, and encouraging all employees to participate and discuss in these meetings.
4. Carrying out training programs for all employees in order to develop their emotional intelligence capabilities.