

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## العنوان

# أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بلجازية عمر

إعداد الطالبتين:

- بوثانة فيروز

- بن يحيى راضية

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: نجيمي عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: بلجازية عمر
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: ياسر عبد الرحمن

السنة الجامعية: 202/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان

# أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بلجازية عمر

إعداد الطالبتين:

- بوثانة فيروز

- بن يحيى راضية

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: نجيمي عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: بلجازية عمر
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم أ	الأستاذ: ياسر عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وتقدير

الشكر أولاً لله وحده لا شريك له سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة وإتمامها وعلى

نعمه الفاضلة التي لا تحصى، فالشكر لله دائماً وأبداً؛

نتقدم بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا الفاضل "بلجازية عمر" الذي قام بالإشراف على

عملنا وساعدنا بتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عنا ألف خير؛

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل؛

فلهم كل الشكر على توجيهاتهم التي ستبني هذا العمل وتخرجه في أحسن وجه؛

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة الكلية وأساتذة قسم علوم التسيير الذين درسنا على أيديهم

الذين أناروا عقولنا وأحسنوا إلينا، وكان لهم الفضل فيما وصلنا إليه اليوم؛

كما نتقدم بالشكر إلى السيد "بليل يوسف" المدير العملي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكافة عمال

المديرية على كل المساعدات والتسهيلات التي قدمها لنا في سبيل إجراء الدراسة؛

والشكر موصول إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وشجعنا ولو بكلمة طيبة.

# الإهداء

إلى من أعطانا كل شيء ولم يطلبنا منا أي شيء إلى والدينا الكريمين أطل الله في عمرهما؛

إلى من قاسمونا حب الوالدين وكانوا سندنا لنا الإخوة والأخوات؛

إلى كل العائلة الكريمة فردا فردا؛

إلى رفقاء الدرب وزملاء الدراسة الذين عشنا معهم أجمل اللحظات؛

إلى كل طالب علم يسعى ويواصل طريقه في طلب العلم؛

إلى كل هؤلاء نهدي هذا الجهد المتواضع

\*\*\*بوثانة فيروز\*\*\* بن يحي راضية\*\*\*

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري حول الذكاء العاطفي للقائد</b>	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مدخل إلى الذكاء العاطفي
14	المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته
17	المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء العاطفي
20	المطلب الثالث: التمييز بين الذكاء العاطفي وبعض المصطلحات القريبة منه
22	المطلب الرابع: تطبيقات الذكاء العاطفي
23	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القائد
23	المطلب الأول: تعريف القائد
23	المطلب الثاني: مصادر قوة تأثير القائد
24	المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر في فعالية القائد
25	المطلب الرابع: مهارات و سمات القائد
28	المبحث الثالث: أساسيات حول الذكاء العاطفي للقائد
28	المطلب الأول: ابعاد ونماذج الذكاء العاطفي
34	المطلب الثاني: طرق قياس الذكاء العاطفي
36	المطلب الثالث: مستويات الذكاء العاطفي وصفات القائد
38	المطلب الرابع: مهام القادة الانكفاء عاطفيا
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي</b>	
41	تمهيد

## فهرس المحتويات

42	المبحث الأول: أساسيات الصراع التنظيمي
42	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي
45	المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
46	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه
50	المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي وأثاره
52	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
53	المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي
56	المطلب الثاني: الخطوات العملية لإدارة الصراع التنظيمي
56	المطلب الثالث: نماذج إدارة الصراع التنظيمي
58	المطلب الرابع: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي
66	المبحث الثالث: الذكاء العاطفي للقائد و أثره في إدارة الصراع التنظيمي
66	المطلب الأول: أثر الوعي وتنظيم الذات لدى القائد في إدارة الصراع التنظيمي
68	المطلب الثاني: أثر الدافعية لدى القائد في إدارة الصراع التنظيمي
68	المطلب الثالث: أثر التعاطف لدى القائد في إدارة الصراع التنظيمي
69	المطلب الرابع: أثر المهارة الاجتماعية لدى القائد في إدارة الصراع التنظيمي
71	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر جيجل</b>	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم المديرية العملية للاتصالات
74	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر
75	المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
76	المطلب الثالث: نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر ومهامها
77	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -جيجل-
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
80	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
83	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية



## فهرس المحتويات

90	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
94	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء العاطفي
98	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي
99	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة
113	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	المخلص

# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	بعض تعاريف الذكاء العاطفي	01
21	مقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي	02
32	خصائص النماذج المختلطة (السمات) ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي	03
33	أهم النماذج الذكاء العاطفي المختلفة	04
35	المقاييس المستخدمة في الذكاء العاطفي	05
37	صفات القائد	06
79	مجتمع وعينة الدراسة	07
82	القرار الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون "r" ومعامل التحديد "r <sup>2</sup> "	08
83	مقياس لكاريت الخماسي LIKERT SCALE	09
84	فئات مقياس ليكرت likert	10
85	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي بالذات	11
86	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنظيم الذات	12
86	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الدافعية	13
87	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف	14
87	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهرة الإجتماعية	15
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	16
89	أبعاد ومحاور الدراسة	17
90	معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	18
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
91	توزيع أفراد العينة حسب السن	20
92	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
93	توزيع أفراد العينة التصنيف الوظيفي	22
94	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	23
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الوعي بالذات	24
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات تنظيم الذات	25
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الدافعية	26

97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات التعاطف	27
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المهارة الإجتماعية	28
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات إدارة الصراع التنظيمي	29
100	اختبار التوزيع الطبيعي	30
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي	31
102	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي	32
103	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي	33
103	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي	34
104	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي	35
105	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي	36

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	نماذج الذكاء العاطفي	31
03	كيفية نشوء الصراع	43
04	إجراءات إدارة الصراع التنظيمي	61
05	مخطط استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي كما حددها نموذج توماس وكيلمان	66
06	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات جيجل	78
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
10	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	93
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	94

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	اتساق المحور الثاني الذكاء العاطفي
04	اتساق المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي
05	ثبات الاستبانة
06	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية
07	اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني والثالث
08	اختبار التوزيع الطبيعي
09	نتائج الانحدار لأثر الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي
10	نتائج الانحدار البسيط لأثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي
11	نتائج الانحدار البسيط لأثر تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي
12	نتائج الانحدار البسيط لأثر الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي
13	نتائج الانحدار البسيط لأثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي
14	نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارة الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي

مقدمة



تسعى إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات إلى تقديم مستوى عال من الكفاءة والفعالية بالتزامن مع أهداف المنظمة وخصوصيتها لذلك 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 أهدافه.

يعتبر حل مشاكل الصراع من أبرز أهداف الموارد البشرية حيث ان نشوء الصراع داخل أي مؤسسة يعد ظاهرة طبيعية وهو أمر حتمي أيضا لأن الثبات و الاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة كما أن السكون قد يضر بالمؤسسة الحديثة، فهي تغير دائم ومستمر في كل شيء، ووجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا او يعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات وزيادة الإنتاجية، بل وحتى دفع العامل إلى الإبداع و الابتكار وكل ذلك سوف يؤدي إلى حدوث تطوير في مختلف المستويات في المؤسسة، من هنا تبرز أهمية التحكم في الصراع وضرورة وضع استراتيجيات لإدارته.

أما عن الذكاء العاطفي فتسعى معظم أقسام الموارد البشرية لتكثيف وجوده في المنظمات وخاصة بين القادة ففي الآونة الأخيرة بدأوا يدركون أهميته خاصة الذين يشغلون المناصب الأعلى في الهرم الوظيفي، وما يحققه لهم الذكاء العاطفي من تحسين الأداء والمساهمة في تحسين نوعية القرارات لأن هذا الأخير يعتبر من أهم العوامل التي تساعد الفرد على النجاح في الحياة بصفة عامة وفي العمل بصفة خاصة، حيث أكد جولمان بأن الذكاء العاطفي يستطيع أن يتنبأ بالنجاح.

ويعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم الأساسية التي يسعى الباحثون إلى كيفية الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية، من خلال زيادة القدرة على إدراك مشاعر وانفعالات الآخرين وفهمها والعمل على ادارتها بالشكل الذي يسمح لنا بالتحكم في الصراعات بين الفرد وذاته من ناحية، وبينه وبين المحيطين في نطاق العمل من ناحية أخرى.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن أهمية الذكاء العاطفي للقائد وأثره في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل وذلك بهدف التوصل إلى إدارة فعالة من شأنها التقليل من حدة الصراع وتجنب آثاره السلبية والاستفادة من جوانبه الإيجابية.

## ❖ إشكالية البحث

في ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند قيادات مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

✓ ما هو أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

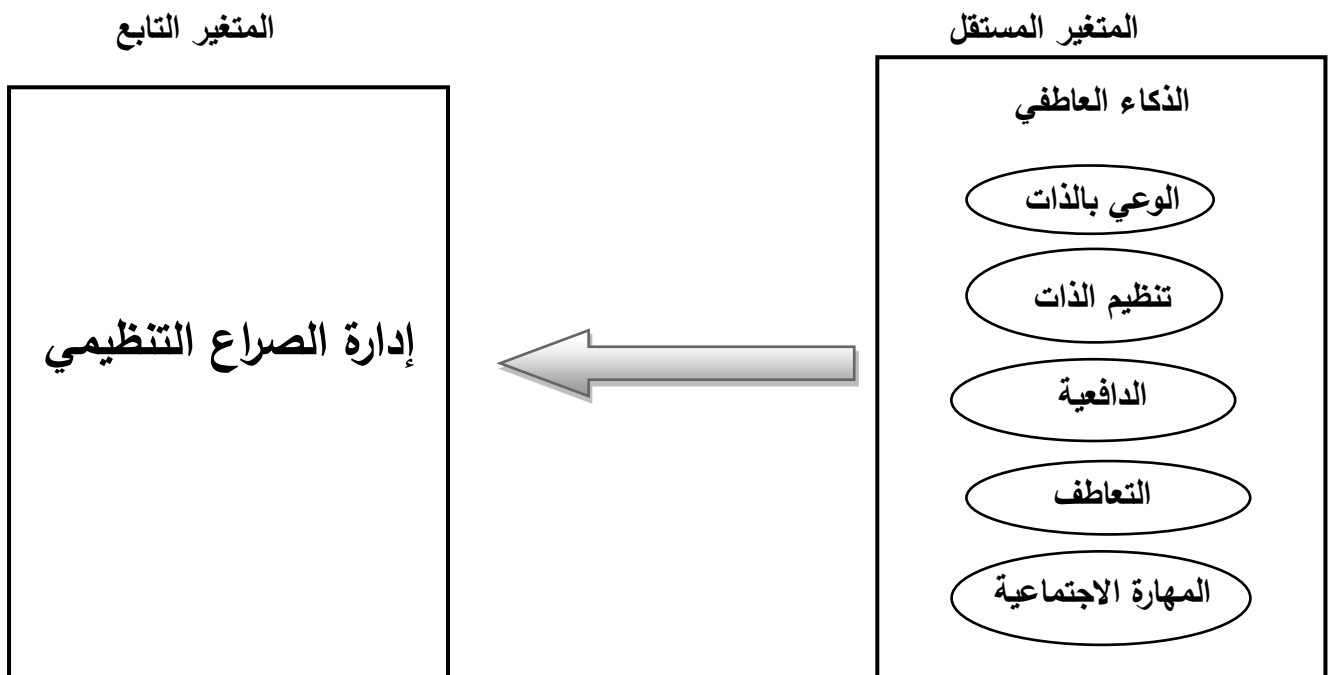
- 1- ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؟
- 2- ما هو مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؟
- 3- ما مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؟

## ❖ نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد هذا النموذج استنادا إلى الدراسات السابقة:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في (الذكاء العاطفي) وينقسم إلى خمسة أبعاد هي: الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية؛
  - 2- المتغير التابع: ويتمثل في إدارة الصراع التنظيمي.
- وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## ❖ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من نموذج الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) ل الذكاء العاطفي على إدارة الصراع لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة"
- ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للوعي الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للمهارة الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة.

## ❖ أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع بحيث يدعم التوجه المستقبلي للمؤسسة محل الدراسة لبذل المزيد من الجهود في مجال الذكاء العاطفي؛
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات في تطوير البرامج التي تمكن من إدارة السلوك التنظيمي بفاعلية من خلال التدريب على تنمية الذكاء العاطفي لديهم؛
- قد تستفيد من هذه الدراسة قيادات المؤسسة من خلال التعرف على انساب الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال استثمار مهارات الذكاء العاطفي؛
- تساعد الدراسة الحالية القادة في المؤسسة محل الدراسة على اتخاذ القرارات دون المساس بمشاعر الآخرين الذين يعملون داخل اطار المؤسسة والتي ينعكس اثرها في تحسين الأداء ؛
- تقدم الدراسة الحالية أسلوب يتم من خلاله تشخيص طريقة يفكر فيها القادة من جوانب حيوية تتمثل في ذكائهم العاطفي مما يعزز شخصية القائد،
- مساهمة نتائج الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي وفتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي يمكن أن يقوم بها الباحثون مستقبلاً.

## ❖ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحري على مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تعزيز قدرات قادة المؤسسة في ممارسة الذكاء العاطفي عند اتخاذهم القرارات؛
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة،
- إن الهدف هو التقليل من حدة الصراع، ومحاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع وليس السعي وراء الغاءه؛
- التحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوي الذكاء العاطفي لدى قيادات المؤسسة ومدى قدرتهم على إدارة الصراع التنظيمي؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة التوصل إلي جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تفعيل دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي.

## ❖ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة وتماشيا مع الإشكالية وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات من مصادر ومراجع مختلفة سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات...الخ، قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة وتم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع

تكمن أهم أسباب اختيار الموضوع في:

- أسباب ذاتية: توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع؛
- أسباب موضوعية

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا العلمي؛
- حداثة موضوع الذكاء العاطفي داخل المؤسسات؛
- حاجة ومتطلبات المؤسسات لمثل هذه الدراسات المهمة؛
- الاهتمام المتزايد للمؤسسات بتبني فكرة الذكاء العاطفي.

## ❖ إطار الدراسة

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمنية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية التعاطف، المهارة الاجتماعية) في إدارة الصراع التنظيمي؛
- 2- الحدود المكانية: يتضمن البحث دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل؛
- 3- الحدود الزمنية: امتدت فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر مارس 2022 إلى غاية شهر جوان من السنة الجامعية 2021/2022.

### ❖ الدراسات السابقة

#### ➤ الدراسات باللغة العربية

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لا بد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

1- دراسة (خالد محمد صلاح ماضي، 2014)<sup>1</sup>، بعنوان: "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات المحلية بمحافظة كفر الشيخ "

ان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و إدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ كما يهدف الى تحديد اهم الابعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة موجهة على (307) مفردة من المديرين بمديريات الخدمة المحلية ورؤساء الوحدات المحلية و قد توصلت الدراسة الى النتائج الآلية:

- الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية؛
- المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون استراتيجية التكامل، أما المديرين والقادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون استراتيجية التجنب؛
- وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحب الاعداد الأكبر، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعلم المرتفع؛
- وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعاً للمستوى الإداري، وتعتبر فئة رؤساء الوحدات المحلية هم الأقل ذكاء عاطفياً من باقي الدراسة.

2- دراسة (مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، 2013)<sup>2</sup>، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية "

<sup>1</sup> خالد محمد صلاح ماضي، "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، 2014.

<sup>2</sup> مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، "استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، جامعة الإسلامية غزة قسم أصول المعرفة، سنة 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم؛ وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانات الأولى لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بغزة وعينة الدراسة (76) رئيس قسم، وفي ضوء ذلك تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج تحليل المعطيات SPSS، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفع؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.01 بين مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لاستراتيجية التعاون؛
- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي وكل من ممارسة استراتيجية (التجنب، المنافسة)؛
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة استراتيجية التسوية والاسترضاء.

**3- دراسة (الجميل، ريم سعد، 2012)<sup>3</sup>، بعنوان: "دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل"**  
هدفت الدراسة إلى التعرف مدى امتلاك ناصر فريق العمل في المراكز البحثية في جامعة الموصل تصور عن الذكاء العاطفي في إدارة فريق العمل والتحقق من وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة صراع فريق العمل، وهدفت أيضاً إلى التحقق من وجود علاقة تأثير لأبعاد الذكاء العاطفي وإدارة صراع فريق العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، وكان عدد العينة العشوائية (44) عضواً في الهيئة التدريسية، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات والاعتماد على التحليل الاحصائي الذي يتضمن التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع فريق العمل.
- ان للذكاء العاطفي تأثيراً في إدارة صراع فريق العمل، وقدرته على مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم انفسهم و كيفية تأثيرهم على الاخرين والعمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو منافسات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها العامة المشتركة.

<sup>3</sup>الجميل، ريم سعد، "دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فرق العمل" دراسة لاراء عينة من أعضاء هيئة التدريس الاملين في المراكز البحثية بجامعة الموصل، مجلة تنمية الراءدين في جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 2012، ص: 133-151.

4- دراسة (الطائي والعطوي، 2006)<sup>4</sup>، بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات حل الصراع على عينة من كليات جامعة الكوفة، وقد ضمنت الدراسة اربع كليات هي: الإدارة والاقتصاد، الآداب، كلية التربية للبنات، كلية الحقوق، وتكون مجتمع الدراسة من العميد، ومتعاون العميد، ورئيس القسم في هذة الكليات وشملت العينة جميع الافراد مجتمع الدراسة (30) فردا من عميد ورئيس قسم ، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وجمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون لإثبات صحة الفرضيات وبينت النتائج ما يلي:

- أن المستوي العام لبعد الذكاء العاطفي لأفراد العينة قد بلغ (-2.87) وهو أقل من الوسط الفرضي للمقياس؛
- احتلت استراتيجية التشاركية المرتبة الأدنى لتسلسل الاستراتيجيات من وجهة نظر افراد العينة؛
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين اقل مقدرات الذكاء الشعوري وكل من استراتيجية التجنب والتساهل والمساومة و بشكل متباين.

#### ➤ الدراسات باللغة الأجنبية

- 5- دراسة (Keshtkaran et al., 2012)<sup>5</sup> بعنوان: علاقة الذكاء العاطفي باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري البحث العلمي و التعليم " : جامعة شيراز الإيرانية.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ونواب ورؤساء الأقسام في كليات الجامعة ومركز البحث العلمي فيها، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية تم اختيار (81) مديرا واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات وحللت باستخدام **T-test** ومربع كاي ومعامل بيرسون وتوصلت الدراسة إلى:
- متوسط الذكاء العاطفي كان: (115,01) متوسطا؛
  - ان حوالي 50.6 % من المديرين يستخدمون استراتيجية التجنب، و فقط 47.2% يستخدمون استراتيجية التعاون ؛
  - عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

<sup>4</sup> الطائي يوسف حبيب والعطوي، عامر علي حسين، " الذكاء العاطفي و علاقته باستراتيجيات حل الصراع ، دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 1 ، العدد 2، ص 117،150.

<sup>5</sup> Keshtkaran A, Hatam N, Rezall R , Lotfi M « relationship between emotional intelligence with conflict management strategies among educational and research managers of shiraz university of medical sciences » Hakim Research journal, val,14,no.4, 2012 ,p211-218

6- دراسة (Feizi et al ,2011)<sup>6</sup> بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة للصراع التنظيمي " : في جامعة العلوم الطبية ايران.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن هذه العلاقة وكان مجتمع الدراسة هو جميع الإداريين في هذه الجامعة، وتم تمثيل المجتمع باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وبذلك بلغ عدد الإداريين في هذه الجامعة (103) اداري وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتم إجراء التحليل للبيانات باستخدام برامج إحصائية (spss,lisrel) لتحليل النتائج بالإضافة الى الاحصائيات الوصفية، والتحليل العاملي والتحليل المساري وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي و استراتيجية السيطرة؛
- هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي و استراتيجية المشاركة؛
- هناك ارتباط سلبي بين الذكاء العاطفي و استراتيجية التجنب.

7- دراسة ( Ellis ,2010 )<sup>7</sup> بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الصراع".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما اذا كان الافراد ذوي الذكاء العاطفي الأعلى أكثر عرضة لاستخدام نفس استراتيجيات إدارة الصراع حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأعلى يفضلون استخدام استراتيجيتين لإدارة الصراع هما التعاون والتسوية ؛
- أن الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأقل يفضلون استخدام ثلاثة استراتيجيات لإدارة الصراع هما التعاون ، المواجهة والتسوية.
- التعاون هو الأسلوب المفضل للأفراد ذو الذكاء العاطفي الأعلى تليه استراتيجية التسوية، بينما لا توجد استراتيجية معينة من استراتيجيات إدارة الصراع أكثر استخداما من الأخرى وذلك لهؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل؛
- لا تختلف العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع و فقا للنوع أو الخبرة الإدارية.

<sup>6</sup> Feizi T , Shahbahrami E, Azhandeh « the relationship between emotional intelligence and conflict management strategic in iran university of medical science » journal of health administration val 14,no 44, 2011,p 55.60..

<sup>7</sup> Ellis ,A.C," exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles "ph.d. Thesis,the university of north carolina.2010



8- دراسة (Sherman,2009)<sup>8</sup> : بعنوان: "تأثير الذكاء العاطفي و قدرات التفكير على تفضيلات الاختيار من أنماط إدارة الصراع .

هدفت الدراسة الى اختيار تأثير كل من الذكاء العاطفي و قدرات التفكير الناقد على تفضيلات الاختيار من أنماط إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، التعاون، التهديد، التجنب، التكيف) وذلك على عينة من المديرية العاملين في قطاع الخدمات المالية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين التفكير الناقد و أنماط إدارة الصراع.  
- وجود علاقة سلبية بين إدارة العواطف ونمط التجنب ولكن هناك علاقة إيجابية بين إدارة العواطف و نمط التعاون.

- وجود علاقة سلبية بين فهم العواطف ونمط التعاون؛  
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين كل من التفكير الناقد والذكاء العاطفي مجتمعين (متغيرات مستقلة) ونمط التعاون (متغير تابع)، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر 35% من التباين في المتغير التابع (نمط التعاون) و ذلك راجع الى العلاقة القوية بين إدارة العواطف و نمط التعاون.

#### • التعقيب عن الدراسات السابقة:

لقد أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تحديد المراجع وضبط الموضوع، ووفرت لنا خلفية علمية وتجنب الأخطاء، وبذلك فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، فتتفق معها في مجموعة من النقاط التي تم التوصل إليها والمتمثلة في:

- بأن الذكاء العاطفي موضوع مهم جدا ويستحق الدراسة، وضرورة تبنيه من طرف المؤسسات في ممارستها واعمالها؛

- تأكد الدراسات ان إدارة الصراع له أهمية كبيرة بالإضافة ان للصراع التنظيمي اثار إيجابية وسلبية؛  
- تأكد الدراسات السابقة على أن للذكاء العاطفي تأثيرا كبيرا في إدارة الصراع التنظيمي بحيث يساعد الأطراف المتصارعة على فهم انفسهم وعلى إدارة عواطفهم و التعرف على عواطف الاخرين و التأثير عليهم من اجل تحويل الصراع من صراع هدام الى صراع بناء؛

- تأكد الدراسات وجود علاقة إحصائية موجبة بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي؛  
وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى:

- من ناحية الحدود الزمنية وميدان الدراسة وكذلك العينة المستهدفة؛  
كذلك معظم الدراسات السابقة تناولت الموضوع من خلال أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات الصراع التنظيمي بينما الدراسة الحالية فكانت حول تأثير ابعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم

<sup>8</sup> Sherman,SJ , the correlation between critical thinking emotional intelligence and conflict management modes of financial , service management, ph.d. Thesis, university of phoenix ,2009.

الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) كمتغير مستقل على إدارة الصراع التنظيمي) كمتغير تابع وتم قياس هذا الأخير اعتمادا على الجوانب التالية: (تشخيص الصراع، تحقيق التكامل في أفكار أطراف الصراع، تحديد الحلول، إعادة توجيه توترات الأفراد).

### ❖ صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ونذكر أهمها كما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى مكتبة الكلية والمركزية، والجهد الكبير المبذول في البحث عنها؛
- قلة الكتب الخاصة بالفصل الأول والمتعلق بالذكاء العاطفي للقائد؛
- الإجراءات والزرنامة الاستثنائية للسنة الجامعية مما انعكس سلبا على استيعاب بعض الدروس المهمة في إعداد الجانب التطبيقي للمذكرة خاصة فيما يتعلق بالنظام الإحصائي (SPSS)؛

### ❖ هيكل البحث

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات الدراسة وللإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

**الفصل الأول** جاء بعنوان الإطار النظري للذكاء العاطفي للقائد، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتضمن أربعة مطالب، جاء المبحث الأول بمدخل إلى الذكاء العاطفي، وتناول المطلب الأول فيه مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته وفي المطلب الثاني تم التطرق إلى التطور التاريخي للذكاء العاطفي أما المطلب الثالث تم التمييز فيه بين الذكاء العاطفي وبعض المصطلحات القريبة منه وأخيرا في المطلب الرابع تم التطرق إلى تطبيقات الذكاء العاطفي. جاء المبحث الثاني بعنوان مفاهيم أساسية حول القائد تضمن كل من تعريف للقائد مصادر قوة تأثير القائد العوامل التي تؤثر في فعالية القائد ومهارات وسمات القائد.

أما فيما يخص المبحث الثالث والذي جاء لعرض أساسيات حول الذكاء العاطفي للقائد، فتناول المطلب التالية: ابعاد ونماذج الذكاء العاطفي طرق قياس الذكاء العاطفي مستويات الذكاء العاطفي وصفات القائد وأخيرا مهام القادة الانكفاء عاطفيا

أما في **الفصل الثاني** والذي جاء بعنوان إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي، ويشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول أساسيات عن الصراع التنظيمي حيث تم التطرق إلى تعريفه وتطور مفهومه في الفكر الإداري وكذا أنواع الصراع ومراحلها، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى إدارة الصراع التنظيمي

من خلال دراسة الخطوات العملية لإدارة الصراع التنظيمي نماذج وتقنيات إدارة الصراع التنظيمي، وفي المبحث الأخير من الفصل الثاني فتناولنا العلاقة وأثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي. أما في **الفصل الثالث** والأخير فتضمن دراسة ميدانية لأثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية العملية للاتصالات -جيجل-، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المديرية العملية للاتصالات ، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، في حين تناول المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، أما في الأخير فتم التوصل إلى خاتمة تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالإضافة إلى الخروج في النهاية بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول: الإطار النظري حول الذكاء العاطفي للقائد

المبحث الأول: مدخل إلى الذكاء العاطفي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القائد

المبحث الثالث: أساسيات حول الذكاء العاطفي للقائد

## تمهيد

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث أن قدرة القائد اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة ومساعدتهم في توظيفها وتنظيمها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم ومن هنا تبدأ مرحلة البحث عن التميز في القيادة، انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته وأن يكون على وعي تام بأهدافه وقيمه وتصوراتهِ وافتراضاته حتى يستطيع التأثير على الأخرى. وحتى يتحقق ذلك لا بد أن يكون القائد مدركاً لمشاعر العاملين ولمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر وتحضير طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة.

لذلك سنناقش في هذا الفصل الأساس النظري لمفهوم الذكاء العاطفي للقائد، موضحين الذكاء العاطفي وأهمية ومراحل تطوره من الناحية الفكرية ومجالات تطبيقه وكذلك سنتطرق لمفاهيم أساسية حول القائد، مفهومه، سماته ومهامه، وسيتم تناول أبعاد ونماذج وطرق قياس الذكاء العاطفي، كذلك سيتم التطرق إلى مستوياته وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية وفقاً للترتيب التالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الذكاء العاطفي.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القائد.
- المبحث الثالث: أساسيات حول الذكاء العاطفي للقائد.

## المبحث الأول: مدخل الى الذكاء العاطفي

ظهر مفهوم الذكاء العاطفي في إطار الإهتمام بالعواطف، الذي تلخص في أن القيادة الناجحة تتطلب ليس فقط معرفة فكرية و فنية كذلك تتطلب ذكاء عاطفيا، وقد نال مفهوم هذا الأخير اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة في محاولة منهم للوصول الى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي الى مستوى أفضل، ولفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيرا التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين؛

ويهدف الإحاطة بهذا المبحث تم التطرق الى الأساس النظري للذكاء العاطفي، موضحين مفهوم الذكاء والعاطفة، وأهميته ثم مناقشة مراحل تطور الذكاء العاطفي من الناحية الفكرية، والتعرض لمفاهيم الذكاء الاجتماعي والشخصي، وأخيرا إلى مجالات تطبيقه.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي

لقد أوضحت الأبحاث المعاصرة أن كل من المشاعر والعواطف الشخصية ضرورية لصنع القرارات التنظيمية الجيدة حيث معظمها تنتج عن دمج كلا من التفكير المنطقي والعواطف، ولمناقشة مفهوم الذكاء العاطفي سنتناول ذلك من خلال عرض عام لشقي مفهوم الذكاء العاطفي وهما الذكاء، العاطفة على النحو التالي:

#### أولا: تعريف الذكاء

بالرغم من التاريخ الطويل للأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء الا أنه لا يوجد تعريف محدد للذكاء مما جعل البعض يعتقد أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته وإنما هو نوع من الوصف ينعت به فردا معينا عندما يتصرف بطريقة في وضع معين، فهو مجرد ويستدل فقط من خلال مؤشرات توحى به، ولقد تعددت الجوانب التي يركز عليها الباحثين في تعريف الذكاء على النحو التالي:

#### أ) الذكاء لغة:

"يعرف الذكاء لغويا على أنه الدهن، والعقل، والحكمة والكلمة مشتقة من الفعل الثلاثي ذكاء ويقال ذكت النار ذكوا، وذكا وذكاء، أي اشتد لهبها واشتعلت، ويقال ذكت الحرب أي انتقدت، وذكا فلان ذكاء أي سرع فهمه وتوقد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر - بسكرة سنة 2014/2015، ص45

(ب) الذكاء اصطلاحاً:

اختلف الباحثون في تعريف معنى الذكاء تعريفاً منطقياً حيث يحتوي ويتضمن كافة المهارات والقدرات التي تتميز بها الشخصية من غيرها من الشخصيات ولمصطلح الذكاء تعريفات متعددة منها:

**تعريف وكسلر:** "هو القدرة العامة الشاملة التي تمكن الفرد من التصرف والتفكير والتكيف مع بيئة بكفاءة وجدارة"<sup>1</sup>

**تعريف هينمون " Henmon "** " هو القدرة على امتلاك المعرفة."<sup>2</sup>

ثانياً: تعريف العاطفة

اختلف الباحثون في وصفها وشرحها، لكن اتفق الجميع على أنها حالة معقدة تشمل على التغيرات الجسدية التي قد تصاحب عدد من الأشخاص.

(أ) العاطفة لغة:

العاطفة من عَطَفَ الرحم صفة غالبية ويقال رجل عطوف حسن الخلق ويقال رجل عاطفي بمعنى مرهف الحس ورومنسي<sup>3</sup>؛

(ب) العاطفة اصطلاحاً

إن مفهوم العاطفة على غيره من مفاهيم علم النفس التي حظيت باهتمام الباحثين، فقد تعدد تعاريفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:<sup>4</sup>

**تعريف "مايروسالوفى:** «استجابات منظمة تتقاطع مع حدود كثيرة من الأنظمة النفسية الفرعية بما في ذلك الأنظمة الفيزيولوجية والمعرفية والدافعية والتجرب»؛

**تعريف منصور والشرقاوي:** «هي استعداد وجداني مركب، وتنظيم ثابت مكتسب لبعض الانفعالات نحو موقف معين، تدفع صاحبها للقيام بسلوك خاص»؛

**تعريف بني يونس:** «هي تنظيم وجداني مكتسب أو استعداد ثابت نسبياً، ومركب من عدة انفعالات تدور وتتبلور حول موضوع معين».

من خلال ما سبق، يتضح أن العلماء والباحثون قدموا تعريفات متعددة للذكاء العاطفي مند بروزه للاهتمام وقد تكون جوانب الاتفاق بين هذه التعريفات أكثر من جوانب الاختلاف، حيث أن بعض التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما تعريفات أخرى ركزت على أنه مجموعة من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية و سنوضح في الجدول التالي بعض تعاريف الذكاء العاطفي؛

<sup>1</sup> الاسطل، مصطفى رشاد مصطفى، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات جامعات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. سنة 2010، ص ص، 14، 15.

<sup>2</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص 47

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 49

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص 48، 49.

يوضح الجدول رقم (1) بعض تعريف الذكاء العاطفي

الباحث	تعريف الذكاء العاطفي
Salovey and Mayer	يعرف "مايروسالوفي مصطلح الذكاء العاطفي بأنه قدرات أساسية تستخدم أثناء التغذية العكسية في المواقف الاجتماعية كالوعي، الذاتي وال ضبط الذاتي، هذه القدرات تعكس مهارة الذكاء العاطفي للفرد
Goleman	الذكاء العاطفي يتضمن معرفة وإدارة المشاعر الشخصية، والتعاطف مع الآخرين والتلاعب في الاتصالات لتحقيق الرضا مع الأخرى
Salovey and Mayer	الذكاء العاطفة هو المجموعة الفرعية من الذكاء الاجتماعي، التي تتطوي على القدرة على مراقبة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين والتميز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء نحو تطوير الإجراءات
Goleman, Boyatzis and Mckee	الذكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفاعلية القيادة، كون القادة الأنكياء عاطفيا يساهمون في تحفيز أعضاء الفريق للعمل معاً، والتأثير العلى أعضاء الفريق لتحقيق أهدافه
Baron (1997)	يقدم بارون تعريف أكثر وضوحاً وشاملاً من خلال اعتبار ان الذكاء العاطفي والاجتماعي هو مجموعة متعددة العوامل من القدرات العاطفية والشخصية والاجتماعية المترابطة فيما بينها والتي تؤثر على قدرتنا الشاملة، للتعامل بفعاليتيه وبشكل فعال مع مطالب الضغوطات اليومية.

المصدر : لزررق نوال: أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لاستكمال الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الافراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2019/2018، ص 31.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الذكاء العاطفي أنه القدرة على فهم الأشخاص الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقتهم بالآخرين والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه: القدرة على بناء علاقة إيجابية بين الفرد نفسه من جهة ومع الآخرين من جهة أخرى، عن طريق قدرته على إدارة عواطفه الذاتية والوعي بها والقدرة على ضبطها، ومعرفة كيفية التعاطف والتواصل معهم بكفاءة، و لتحقيق نتائج إيجابية؛

إذ نستخلص مما سبق أن الذكاء العاطفي هو فن إدارة العواطف والدوافع والمشاعر وفن التأثير بالآخرين وكسب احترامهم وودهم.



### ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي

نظراً للدور المهم الذي يلعبه الذكاء العاطفي في مختلف ميادين الحياة فقد شهد اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات في كل أنحاء العالم لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة لتوظيفه في المؤسسات والذكاء العاطفي له فوائد جمة يمكن إيجازها فيما يلي:

- فهم الأدوار والمسؤوليات بصورة أكثر جودة؛
- إمكانية جعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة؛
- تمكين الشخص من اكتساب المرونة المطلوبة للعطاء في أي بيئة متغيرة؛
- يزيد من فعالية انتقاء الأفراد للعواطف؛
- يخفف من حدة الصراعات في الجماعة؛
- ينمي روح التعاون والقدرة على العمل الإيجابي؛

بالإضافة لما سبق للذكاء العاطفي دور مهم في نجاح القائد في العمل حيث يساعد على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، كما أنه يزود القائد المرونة والقابلية للتغيرات التي تطرأ داخل المؤسسة كذلك يساعد الأفراد في إدارة انفعالاتهم والتحكم في سلوكهم المعاكس، كالعنف في محيط العمل، كما يسمح بخلق بيئة إيجابية ويساعد الأفراد على تجاوز الأثر السلبي للانهايار والإحباط والاجهاد.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء العاطفي

يعد موضوع الذكاء العاطفي من المواضيع الأكثر تناولاً في علم النفس سواءً قديماً أو حديثاً وتمثل هذا الاهتمام ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة. فخلال القرن الماضي كانت هناك إشارات لذلك فقد حاول بعض أنصار النظرية التقليدية للذكاء إدخال الانفعالات في مجال الذكاء ومنهم " ثورونديك " E.L.Thorndike " عام 1920 الذي قدم نظرية عن الذكاء والتي ميز فيها بين ثلاثة أنواع من الذكاء المجرد "المهارات اللغوية الرياضية" والذكاء العملي "التعامل مع الأشياء" الذكاء الاجتماعي "مهارات التعامل مع الآخرين"، وقد عرف ثورونديك "الذكاء الاجتماعي على أنه "القدرة على فهم الفرد للحالات الداخلية والدوافع و السلوكيات لديه ولدي الآخرين وعلى التصرف تجاهها في أفضل صوره على أساس تلك المعلومات"<sup>1</sup>.

كما أشار "سبيرمان" C.H.Spearman "1927" إلى القدرة على معرفة الحالات العقلية والوجدانية للآخرين وإلى إمكانية قياس هذه القدرة فقد اقترح ما أسماه بالعلاقات السيكلوجية بين الأنواع العشرة التي تألف قانون إدراك العلاقات وقد عرفها "سبيرمان" بأنها "القدرة على إدراك أفكار ومشاعر الآخرين من حوله عن طريق التمثيل بينها وبين عالمه الخارجي" <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> حسن سالي علي، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، 2007 ص 18

وفي سنة 1929 عرف "دافيد و يكسلر" D.Wechsler "الذكاء بالقدرة الشاملة على التصرف والتفكير بعقلانية وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفعالية. وفي سنة 1943 أكد "ويكسلر" بضرورة القدرات العاطفية للتنبؤ بقدرة أي شخص على النجاح في الحياة.<sup>1</sup>

فقد أشار إلى أهمية العوامل اللامعرفية للذكاء بالنسبة للتكيف والنجاح في الحياة وأكد أن هذه العوامل لها دور كبير في تحديد السلوك الذكي إلى جانب العوامل المعرفية.<sup>2</sup>

في الفترة 1970\_1989 تعرضت الانفعالات للبحث بشكل مكثف حيث انبثقت مجالات جديدة للبحث تناولت المعرفة والوجدان، ودراسة كيفية تفاعل الانفعالات مع الأفكار، وساهم في ذلك ظهور العديد من الدراسات في الذكاء الصناعي (artificial intelligence) استخدام الحاسوب في فهم المواقف الانفعالية وأسبابها، وكذلك دراسات الدماغ التي كانت تحلل الارتباط بين المعرفة والانفعال مما ساهم في بدأ مرحلة الاختيار التجريبي بشكل رسمي.<sup>3</sup>

في سنة 1973 عرض أبو حطب لأول مرة نموذج المعرفي المعلوماتي للقدرات العقلية والذي أشار فيه إلى تصنيف أنواع الذكاء إلى ثلاث فئات في الذكاء المعرفي، الذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني.<sup>4</sup>

في سنة 1984 حدد حامد عبد السلام زهران مفهوم الذكاء الاجتماعي بالقول أنه حسن التصرف في المواقف الاجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على فهم للكنة والاشترك مع الآخرين في مرحهم ونلاحظ إن تعريف زهران يركز على العلاقات الشخصية في المواقف الاجتماعية.<sup>5</sup>

وفي عام 1985 توصل العالم النفسي "روبرستينبرج" R. S ternberg " من خلال أبحاث إلى نفس النتائج التي توصل إليها "ثورنديك"، والتي مفادها أن الذكاء الاجتماعي متميز عن القدرات والأكاديمية كما أن دوره السياسي في أنه يجعل الناس يتصرفون جيدا حيال تفاصيل حياتهم العلمية، وفي السنوات الأخيرة توصل مجموعة من علماء النفس إلى نتائج تشابه تلك التي توصل إليها "جاردينر" إلى أن مفاهيم معامل الذكاء السابقة تدور حول مجموعة ضعيفة من المهارات اللغوية والرياضية التي تجعل اختبارات الذكاء مناسبة للنجاح في فصول الدراسة حتى الوصول إلى أساتذة الجامعة أي فيالحياة التعليمية لكنها لا تجدي كثيرا كمؤشرات تهدي إلى سبل الحياة المتشعبة والمختلفة عن البيئة الأكاديمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الهدي، حسن محمد، تربيوات المخ البشري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> حسين، سلامة عبد العظيم وحسين طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> الرفاعي عبد الرحمان رجب، الذكاء الإنفعالي، النظرية والتطبيق في علم النفس الرياضي، دار المؤمنون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>4</sup> مدثر، سليم أحمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 23.

<sup>5</sup> علي خرف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، جامعة باتنة، 2014، ص 96.

<sup>6</sup> جولمان، ترجمة ليلي الجبالي، الذكاء العاطفي. سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص 67.

ويبدو أن أول من استعمل مصطلح الذكاء العاطفي هو "باين" B. Bayane " طالب جامعي في عنوان رسالته لكتوراه عام 1985 في كلية أمريكية حيث قدم في أطروحته إطار نظريا وفلسفيا لإلقاء الضوء على طبيعة الذكاء العاطفي وخصائص وكيفية تطويره أنفسنا وفي الآخرين عن طريق التربية والتعليم<sup>1</sup>.

حيث يمكن القول أن الطالب "باين" قدم المصطلح (الذكاء العاطفي) ضمن محتوى الأطروحة كفرع من دراسته؛ عام 1990 ظهر مصطلح الذكاء العاطفي أول مرة على يد الأستاذين "سالوفاي" Salovey " من جامعة " Yale " وماير من جامعة " Hampshire " الذين اعتبروا الذكاء العاطفي نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وتم تعريفه آن ذلك على أنه "القدرة على معرفة مشاعرنا وانفعالاتنا والتمييز بينها، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد التفكير والسلوك"<sup>2</sup>.

وفي عام 1996 ظهر "جولمان" D. Goleman " العالم النفسي في دراسات المخ وعلوم السلوك أصدر كتابه عن الذكاء العاطفي " Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ? " الذكاء الانفعالي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء؟ وقد حقق هذا الكتاب أعلى نسبة مبيعات في العالم فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذكاء العاطفي، وفي هذا الكتاب جمع "جولمان" مجموعة الأبحاث التي تناولت تأثير مركز المخ على انفعالات الفرد ومن ثم على أدائه وعلاقاته مع الآخرين.

واستمرت جهود "جولمان" في دراسته للذكاء الوجداني فأصدر كتابان عام 1998 بعنوان "العمل بالذكاء الوجداني" WorkingWithEmotional Intelligence " أهمية الذكاء الوجداني للفرد في مجال العمل<sup>3</sup>.

وفي نفس العام قام "جاك بلوك" الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية وأقل تميزا في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية، ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين<sup>4</sup>.

وقد لخص ماير تطور مفهوم الذكاء الانفعالي في خمسة مراحل هي كالتالي<sup>5</sup>:

• المرحلة الأولى: تمتد من 1900 إلى 1969 وفيها تناولت الدراسات النفسية للذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة.

<sup>1</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> Mayer, J.D & Salovey, P. What is emotional intelligence, imagination cognition and personality, 9 (3), 1990, PP: 185-211.

<sup>3</sup> حسن سالي علي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

<sup>4</sup> السمدوني، السيد إبراهيم، الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص ص 35-36.

<sup>5</sup> Mayer, J.D & Salovey, P, pp5-6

- المرحلة الثانية: تمتد من 1970 إلى 1989 وخلالها ركز علماء النفس في دراستهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير.
- المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 إلى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء العاطفي في العديد من الدراسات والمقالات.
- المرحلة الرابعة: تمتد من 1992 إلى 1997 وتميزت هذه المرحلة بانتشار مفهوم الذكاء العاطفي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة.
- المرحلة الخامسة: تبدأ من 1998 وتتميز بتمحيص الذكاء الانفعالي من خلال الدراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

مما سبق يتضح لنا أن هذا المفهوم لم يأتي من فراغ بمعنى أن مفهوم الذكاء العاطفي لم يظهر فجأة بصورته الحالية ولكنه ثمرة جهود العديد من الباحثين خلال عقود من الزمن.

### المطلب الثالث: التمييز بين الذكاء العاطفي وبعض المصطلحات القريبة منه

من خلال الجدول التالي سنوضح مقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والشخصي من خلال تحديد خصائص كل مفهوم، ومجالات استخدامه، وأهدافه التفكيرية.

الجدول رقم (02): مقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي

خصائص الذكاء	تعريف موجز	مجالات حل المشاكل	أهداف التفكير
الذكاء العاطفي	القدرة على التفكير بشكل صحيح مع المعلومات ذات الصلة بالعاطفة واستخدام العواطف لتعزيز الفكر	- تحديد المحتوى العاطفي من خلال تعبير الوجه ونبرة الأصوات، والقدرة على التعبير عن العواطف بدقة - تسهيل التفكير من خلال الاعتماد على العواطف كمدخلات تحفيزية وموضوعية فهم معنى العواطف وأثرها على السلوك إدارة المشاعر الذات والآخرين	الاستفادة من التجارب العاطفية الخاصة بالذات والآخرين
الذكاء الاجتماعي	القدرة على فهم القواعد الاجتماعية والعادات والتوقعات والأوضاع الاجتماعية والبيئة الاجتماعية، وفهم العلاقات الداخلية وبين المجموعات	- تحديد هوية المجموعات، التعرف على العلاقات الثنائية فهم الاختلافات الجماعية مثل السن والجنس؛ - تحديد الهيمنة الاجتماعية وغيرها من ديناميكيات السلطة بين المجموعات؛ - التعرف على المساهمين في رفع معنويات الفريق وتحقيق التماسك؛ - فهم كيفية استخدام الجماعات للسلطة بين بعضها البعض؛ - فهم ممارسة القيادة؛	تحقيق صفة الانتماء للمجموعة المفضلة والتأثير على سمعة المجموعة بطريقة مرغوبة.
الذكاء الشخصي	القدرة على التفكير حول دوافع الشخصية والوعي بعواطف الذات كضبط النفس والأفكار والمعرفة والخطط وأساليب العمل	- تحديد المعلومات عن الشخصية بما في ذلك التأمل في مشاعر الذات - تشكيل نموذج للشخصية من خلال تحديد الصفات التي تمتاز بها؛ - توجيه الخيارات الشخصية بوعي ذاتي بما في ذلك اكتشاف المصالح الشخصية واتخاذ القرارات ذات الصلة بها؛ - تنظيم الخطط والأهداف، في اتجاه الحياة المرضية ولها معنى.	تحديد أهداف التنمية الشخصية والعمل الفعال والتفاعلات المرغوبة مع الآخرين.

المصدر : لزرقي نوال: أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لاستكمال الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2019/2018، ص 32.

مما سبق يمكن القول ان كل من الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي نماذج مختلفة للذكاء واننا نحتاج هاته النماذج لفهم انفسنا والطريقة التي نتفاعل بها مع الآخرين ويمكن القول انه لكل من الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي و الذكاء الشخصي علاقة تبادلية إلى حد ما.

### المطلب الرابع: تطبيقات الذكاء العاطفي

يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يكون متنبأً لنتائج هامة سواء كان في المدرسة أو المنزل أو مكان العمل، وقد أشارت البحوث التي توافق الذكاء العاطفي مع سلسلة من النتائج الإيجابية في مجالات عديدة نذكر منها ما يلي:

**أولاً: الذكاء العاطفي والسلوك:** يرتبط الذكاء العاطفي بعدد من السلوكيات المقبولة والمتوافقة حيث أشارت دراسة Maya ET AL 2001 إلى دور الذكاء العاطفي في التخفيف من المشكلات السلوكية والعنف بين الطلبة، وخلصت الدراسة أن الطلاب ذوي الذكاء العاطفي المرتفع كانوا أقل تدخيناً للسجائر وأقل عدوانية مع أقرانهم.<sup>1</sup>

**ثانياً: الذكاء العاطفي في المجال التربوي:** يشتمل الذكاء العاطفي على مجموعة من المهارات و إن معظم هذه المهارات تم تحسينها من خلال التعلم، ولذلك فليست مفاجأة أن تنظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي وقد اعتبر "جولمان" المدارس بأنها الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب.<sup>2</sup>

**ثالثاً: الذكاء العاطفي في مجال العمل:** يرى ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية ويشير (كارسو، 1999) إلى استخدامات الذكاء العاطفي في مكان العمل.<sup>3</sup>

• **التطور المهني:** للذكاء العاطفي دور مهم في الحياة العملية فهو يعتبر حاسماً للنجاح في كل المهن والأعمال فبعض الأعمال تتطلب ذكاء عاطفياً عالياً، في حين أعمال لا تتطلب ذكاء عاطفياً عالياً.

• **تطوير الإدارة:** يساعد الذكاء العاطفي المديرين أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات واتخاذ القرارات المهمة، فالمدراء الأذكياء لديهم القدرة على فهم انفعالاتهم وانفعالات الآخرين كذلك على تحفيز أنفسهم وتحفيز الموظفين.

• **فعالية الفريق:** تعد مهارات الذكاء العاطفي أحد الأسس الفعالة في العمل حيث تساعد الذكاء العاطفي على التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات وامتلاك العديد من الأفكار الجديدة وإيجاد حلول للمشكلات كذلك يساعد الأفراد على العمل مع الآخرين وبناء اتفاق على أساس الثقة والتعاطف

**رابعاً: الذكاء العاطفي في مجال الصحة النفسية:** يظهر أهمية الذكاء العاطفي عند التعامل بمهارات مع الاستجابات العاطفية المُشعر بها والتأكيد على الاهتمام بالجوانب العقلية العاطفية بجانب القدرات العقلية المعرفية ففي الصحة النفسية يقول "ألبرت أليكس" أنه منذ ابتكاره العلاج العقلاني العاطفي في عام 1955 وهو

<sup>1</sup> إيناس شحنة أبو عفس، أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب اللاونرو بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال سنة 2011، ص 24.

<sup>2</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

<sup>3</sup> إيناس شحنة، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

يتعامل مع مشاكل الأفراد الإدراكية الوجدانية الرئيسية، خصوصا مسألة قيمتهم بالنسبة لأنفسهم وللآخرين، وقد وجدوا حلوًا للعلاج أكثر وأسرع من السابق<sup>1</sup>.

مما سبق يتضح أن الذكاء العاطفي له تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية والصحة النفسية والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية البشرية.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القائد

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات باعتبار أن القائد هو المسؤول عن تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المطلوبة، بما يحقق أهداف المنظمة في إطار قبول العاملين بذلك والقائد لا يعين مباشرة وإنما توجد مهارات ومؤهلات يجب أن تتوفر فيه أولا ومن ثم يعمل على تنميتها وتطويرها من خلال الالتزام بالعمل وبذل الجهود الكبيرة التي تتضمن نجاحه في أداء مهامه، و بهدف الإحاطة بهذا المبحث تم التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بالقائد، مفهومه والعوامل المؤثرة في فعاليته، كذلك مصادر قوته، والمهارات الواجب توفرها فيه.

#### المطلب الأول: تعريف القائد

عرف النقار (القائد) (**leader**) بأنه ذلك العامل الذي يعكس أسلوب عملية القيادة بالأفكار والقيم والتأثير في الآخرين واتخاذ القرارات الحازمة.<sup>2</sup>

وقدم كل من العامري والغالبي تعريف القائد بأنه "هو العامل الذي يؤثر في سلوكيات العاملين بدون قسر أو إكراه وجعلهم موافقين لقيادتهم لهم."<sup>3</sup>

وعليه فإن القائد هو كل عامل توفرت فيه سمات تميزه عن غيره وتسمح له بالتأثير على العاملين ويؤثر على توجيه سلوكهم واتجاهاتهم بشكل طوعي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### المطلب الثاني: مصادر قوة تأثير القائد

حتى يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يجب أن يتوفر فرقتة مصادره قوة وأدوات يستخدمها في التأثير على العاملين وتديل سلوكهم ولقد صنف " حريم " هذه المصادر على خمسة أنواع هي:<sup>4</sup>

• **قوة المكافأة:** حيث تشد هذه القوة إلى ادراك العامل بأن امتثاله لمطالب قائده سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية مثل الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها.

<sup>1</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> عبد الله حكمت النقار، اخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان حرارة المواد الكامنة، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2010، ص 74.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل لنشر التوزيع، عمان 2011 ص 456.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات -العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص ص 215،

- **قوة العقاب:** وتعتمد هذه القوة على خوف العامل وإدراكه بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى إبداء العقوبة عليه مثل الخصم من المرتب في التأخر عن العمل
- **القوة المشروعة:** وهذه القوة مستمدة من الوظيفة التي يستغلها القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل الزام العاملين على العمل لساعات إضافية لتغطية العجز في الإنتاج.
- **قوة الخبرة:** أما هذه القوة فتستند على معرفة القائد وقدراته ومهاراته المتنوعة في التأثير على العاملين وجذبهم اليه
- **قوة الافتداء:** تعتمد على تمثيل العامل بشخصية القائد وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به القائد من خصائص وسات شخصيته.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية القائد

هناك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في فعالية القائد منها:<sup>1</sup>

- (1) **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد شخصيته وقيمه وأهدافه وأفكاره القيادية وسماته التي تميزه عن غيره وكذلك اتجاهاته نحو العاملين واستعداداته لمنحهم مزيد من الاستقلالية والمشاركة، ومدى ثقته بهم
- (2) **عوامل تتعلق بالعاملين:** يتفاوت العاملون في شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم واستعداداتهم لتحمل المسؤولية وميلهم نحو الاستقلالية ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، كما ان فرق العمل تتفاوت من حيث الحجم، قوة التماسك والمعايير الثقافية المتعارف عليها.
- (3) **عوامل تتعلق بالمنظمة:** وتتمثل في سياسات المنظمة وأفكارها وثقافتها وطبيعتها وعمليتها وهيكلها التنظيمي
- (4) **عوامل ثقافية:** تتأثر ثقافة القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه وبثقافة المنظمة التي يعمل فيها، وعليه فان القائد لا يستطيع اغفال القيم والاجتماعات والمدرجات السائدة في المجتمع والمنظمة التي يمشط بها.
- (5) **ظروف الموقف:** ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل ومستوى المهارات التي يتطلبها، ومدى توفر المعلومات، والضغط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة المشكلة، وهل العاملين اعلى اطلاع بها، وتوفر المهارات اللازمة لحلها وأخيرا فإن عامل الوقت له تأثيرا كذلك على أسلوب القائد باعتبار ان المهام والمشاكل قد تتفاوت في أولويتها ومدى الاستعجال في حلها.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 231، 231.



المطلب الرابع: مهارات القائد

ويمكن تصنيفها إلى:

**1) مهارات إنسانية:** ويقصد بها القدرة على التعامل مع العاملين وفرق العمل من جنب القائد وتنسيق جهودهم ودعم العمل الجماعي.<sup>1</sup>

والمهارات الإنسانية الواجب توفرها في القائد تنعكس في سلوكه مع العاملين فيما يلي:

- أن يكون قدوة حسنة لهم في كل ما يقوم به ويلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم الالتزام بالصبر والأمانة في عمله.
  - أن يحسن معاملتهم ويهتم بمصالحهم وأن يكون عادلاً في تعاملاته معهم بمكافأة والعقوبة لمن يستحقها.
  - أن يستشيرهم ويحترم آراءهم بالمشاركة في الرأي لعدم قدرة القائدة على الإحاطة بجميع الأمور، أن يثق في قدراتهم فيفوض لهم جزء من صلاحيته للتقليل من الأعباء ورفع معنويات العاملين بإحساسهم بالمسؤولية.
  - أن يراقبهم ويحاسبهم للتأكد من صحة أدائهم والتزاماتهم بالهدف المخطط لهم وبذلك تكتمل مسؤوليته؛
- ادن معرفة القائد لأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ثم معرفة وفهم العاملين مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

**2) المهارات الذاتية**

ويقصد بالمهارات الذاتية كل المهارات المرتبطة بالجوانب العقلية والمعرفية والخلفية والنفسية التي يوظفها القائد في بناء وتنمية شخصية العاملين ليصبحوا قادة في المستقبل<sup>2</sup>، وتنقسم المهارات الذاتية للقائد الى أربعة فروع أساسية كما يلي.

**أ) السمات الشخصية:** وهي كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية البدنية كالقامة والهيئة والسلامة من الأمراض العضوية والنفسية وتتمثل السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد كما يلي:

- **القوة البدنية والعصبية:** يعني تمتع القائد بالصحة الجيدة وتوفر هذه الأخيرة مرتبط بقوة الجسم والجهاز العصبي لان طبيعة عمله تتطلب منه جهداً او تركيزاً عالياً كالتحرك داخل المنظمة وخارجها، والقيام بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسؤولياته؛
- **قوة الشخصية:** القائد ذو الشخصية القوية هو الأقدر على التأثير في العاملين ودفعهم الى القيام بما هو مطلوب منهم والتأثير فيهم واكتساب ثقتهم؛
- **الحيوية والنشاط:** يجب ان يتمتع القائد بالحيوية والنشاط لتأديته مهامه ومسؤولياته لان ذلك يحفز العاملين لتتقيد الاعمال بنفس الطريقة؛

<sup>1</sup> عبد المحسن بن براهيم العتيبي: المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم دراسته مقارنة من ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأغلبية، الرياض، 2003، ص 45.

<sup>2</sup> منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية و سبل تطويرها، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 74.

- **العلاقة اللفظية** : وهي قدرة القائد على التكلم بصوت واضح مؤثر وارتجالي في نفس الوقت اختياره للألفاظ المناسبة للتواصل بين العاملين والقائد؛
- **القدوة الحسنة**: تميز القائد بأخلاق نبيلة من صدق ووفاء وغيرها تجعل منه قدوة حسنة للعاملين؛
- **القدرات العقلية**: يقصد بها "مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى القائد تختلف من قائد الى اخر باختلاف المنصة والبيئة التي ينشط فيها"<sup>1</sup> ومن أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:
  - **القدرة على التصور**: يمكن للقائد التعرف على المشاكل ومواجهتها والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل
  - **حس الفكاهة**: تجعل القائد بعيد عن الصرامة المبالغ فيها، وتساعد على إقامة علاقات اجتماعية مع جميع العاملين.
- فالذكاء يساعد القائد على التعرف على المشاكل وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة وتوقع التغيرات اللازمة لصناعة نجاحها.، لان القادة الذين يتميزون بذكائهم يمكنهم أداء دورهم بنجاح في جميع الظروف.
- **المبادرة والابتكار**: تتمثل بشكل عام في الميل الذي يدفع القائد الى تقديم اقتراح أو العمل من أجل التغيير، وهي من السمات الهامة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل عامل باعتباره القوة المحركة للعمل وتمكنه في تحفيزهم على أداء العمل وترتبط المبادرة والابتكار بثلاث سمات:
  - **الشجاعة**: تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بقوة وحزم
  - **القدرة على الحزم**: تعتمد على شخصية القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف
- **القدرة على التوقع** : قدرة القائد على فهم الموقف وتطوراته بل اكثر من ذلك ان يصنع خطة لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل.
- **ضبط النفس**: وتعني القدرة على ضبط الحساسية والقابلية للانفعال ومنهما التأثير على القدرات الجسمية والنفسية وتتمثل في قدرة القائد على إدارة نفسه قبل إدارة الاخرين وقد أورد الباحثين مجموعة من السمات التي يجب ان تتوفر في القائد منها:<sup>2</sup>
  - **النشاط**: الشخصية القيادية تحتاج الى الكثير من النشاط للتعرف على العاملين الذين يتولى قيادتهم، دراسة حركاتهم، و الطرق التي يتعاملون في تحديد المشاكل وتحليلها ومعالجتها.
  - **الصبر والإصرار**: يجب ان يتميز القائد بالصبر وعدم الاستسلام لليأس عند مجابهة المشاكل.
  - **القدرة على الإقناع**: وتعني ثقة القائد بنفسه وقدراته على كسب احترام العاملين فهي امر مهم بالنسبة للقائد فادا لم يثق بنفسه فسيفشل حتما في اكتساب ثقة العاملين فيه.؛

<sup>1</sup> فهدين بن محمد الدويني، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور دراسته على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير تخصص علوم إدارية قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2005، ص 33.

<sup>2</sup> منير حسن أبو زعيتر، مرجع سابق، ص 78.

- الفهم والإدراك: تتمثل في قدرة القائد على فهم وإدراك جميع الأمور القائم على إدارتها وأهم شيء فهم من يعمل معه من العاملين؛

### (3) : المهارات الإدارية

حيث تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسته لعملية التأثير في العاملين، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويكمن التميز بين أربع مهارات فرعية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

(أ) **اتخاذ القرار**: وتعد جوهر العملية الإدارية، حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف والسياسات والقرارات والإجراءات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحفيز والتوظيف والتدريب...إلخ.

(ب) **إدارة الوقت**: وهي القدرة على مسايرة الوقت، وتتطلب مهارة غير عادية من القائد للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها، والوقت بالنسبة للقائد من أهم الموارد المتاحة له والنادرة كذلك وبالتالي يجب عليه ترشيده.

(ج) **إدارة الاجتماعات وفرق العمل**: فرق العمل من الوسائل التي يستعين بها القائد في أداء مهامه والقيام بدوره في التأثير على بقية العاملين؛

(د) **إدارة التغيير**: يهتم القادة بتغيير سلوك العاملين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، والعمل على استقرار الأوضاع بالمنظمة، فالقائد مطلوب منه أحداث تغييرات في المنظمة وفي سلوكيات العاملين وتظهر هذه المهارة في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية .

### رابعاً: المهارات الفنية.

لها أهمية كبيرة بالنسبة للقائد لاتصاله المباشر بالعاملين الذين يقومون بالمهام، كذلك عليه أن يكون على ادراك تام بأهداف العمل وطبيعته، وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والاختصاصات ودور كل عامل كل عامل، فلا بد على القائد أن يملك مهارة استعمال المعلومات وتحليلها مدركاً الفرق والوسائل المتاحة والكفيلة في إنجاز العمل، والمقصود بالمهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العمل، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على الأداء الجيد، والقدرة على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة واتقان، وتتفرع المهارات الفنية إلى:<sup>2</sup>

- **القدرة على تحمل المسؤولية**: تعني التزام القائد بالعمل الذي يقوم به، وترتبط المسؤولية بثقة القائد بنفسه وقدرته على إنجاز ما يقرر ورغبته في تحمل أعباء وظيفته؛
- **الحزم**: يجب أن يكون القائد حازم في أوامره وقادر على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور العاملين وعلى تحديد الأهمية النسبية لمصالح المنظمة؛
- **وضع الهدف مع إمكانية تحقيقه**: تتمثل في مهارة القائد في صياغة أهداف واقعية وواضحة يسهل على العاملين فهمها ومن تم تحقيقها على أن تكون هذه الأهداف تحظى باهتمامات العاملين و تحقق طموحهم .

<sup>1</sup> فهد بن محمد الذويبي، مرجع سابق ص ص 28-31

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 35، 36.

• الفهم العميق والشامل للأمور: وهي قيام القائد بتعزيز مهاراته من خلال الامام بجميع معارف السلوك الإنساني مما يزيد في نطاق تأثيره على مجموعة من العاملين التي ينتمي إليها؛  
خامسا: المهارات الفكرية

وتعني قدرة القائد على رؤية المنظمة التي ينتمي إليها وإدراك الترابط بين وحداتها وأنشطتها واثـر التغييرات التي قد تحدث في أي وحدة منها على بقية الوحدات ونذكر من بين هذه المهارات:

• القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب: وتتمثل في قدرة القائد على فهم المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار؛

• الاستنتاجات الأخلاقية: القائد الذي يركز على اخلاقيات العمل يقوم بالأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية .

• التفكير الانعكاسي: يجب ان يكون القائد مستعد لاستقبال الأفكار المرتدة عن أدائه من خلال تقبل وجهات النظر المتعددة من طرف القادة السابقين او من طرف نظراء وحتى من العاملين تحت اشرافه.

مما سبق يمكن القول ان هاته المهارت تعد عاملا هاما لا بد ان يمتلكه المديرون الرؤساء وأصحاب العمل وغيرهم ممن يشغلون منصب قياديا ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق الاهداف

### المبحث الثالث: أساسيات حول الذكاء العاطفي للقائد

للذكاء العاطفي أساسيات متعلقة به ولهذا سوف نتطرق إلى أهم هذه الأساسيات، من ابعاد ونماذج وطرق قياسه، كذلك سنتناول مستوياته، ومهام القادة الأذكياء عاطفيا.

#### المطلب الأول: ابعاد ونماذج الذكاء العاطفي

سيتم التطرق في هذا المطلب الى أهم أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي التي جاء بها معظم الباحثين.

#### أولا : أبعاد الذكاء العاطفي

تعددت أبعاد الذكاء العاطفي نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين والخليفة النظرية التي يتبنونها في تصورهم لمفهوم الذكاء العاطفي فمنهم من يرى أنه مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد وآخرون يرون، أنه عبارة على مجموعة من المهارات والكفايات الشخصية والاجتماعية. وفيما يلي عرض موجز لأهم وجهات النظر

(1) وفق سالوفي وماير 1990: لقد حدد سالوفي وماير أبعاد الذكاء العاطفي في خمسة أبعاد كما هي موضحة فيما يلي<sup>1</sup>:

الوعي بالذات: Self Awareness وتعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وعواطفه، وكذلك الوعي بأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات.

<sup>1</sup> محمد علا عبد الرحمان، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009 ص23، 24.

أسري الانفعالات العاصفة: **Passion Slaves** وتعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره بضبطها، وليس منعها أي تهدئة النفس وذلك لأن كل شعور له قيمته، فالحياة بدون مشاعر تصبح بلا روح أو معنى، وتفقد لمغزى الحياة الحقيقية.

الاستعداد الرئيسي: **The Master Aptitude** وتعني الطاقة التي تأثر بشدة وعمق في القدرات الأخرى إيجابيا وسلبيا، تيسيرا واعاقتا، وهذا ينطوي على مهارة التحكم في الاندفاع والتي تعد من أكثر المهارات النفسية أهمية حيث أنها الأصل في كل أنواع التحكم في الذات الانفعالية.

(2) وفق جولمان: في كتابه عن هذه الأبعاد أنها تتكون من مجموعتين وفي مجموعها خمسة أبعاد وهي كما يلي:<sup>1</sup>

(أ) مكونات شخصية وتشمل:

• **الوعي بالذات:** هو أهم أبعاد الذكاء العاطفي، وحجر الزاوية في بناء النجاح الشخصي في الحياة وهو يعني معرفة الانسان لانفعالاته تمثل القدرة على مراقبة المشاعر من لحظة لأخرى عنصرا بالغ الأهمية بالنسبة لنفاد البصيرة السيكولوجية وفهم الذات، وأما عدم القدرة على ملاحظة مشاعرنا الحقيقية تضعنا تحت رحمتها، والأشخاص الأكثر تأكيدا أو يقينا من مشاعرهم يكونون قادة أفضل لحياتهم أن يكون لديهم إحساس أكثر تأكيدا من مشاعرهم الحقيقية تجاه القدرات الشخصية.

• **تنظيم الذات:** أي التعامل مع الانفعالات لكي تكون مناسبة للقدرة المرتكزة على الوعي بالذات، وهذا يعني القدرة على التخطيط من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، والأشخاص الذين تكون لديهم قدرة ضعيفة على تهدئة أنفسهم أو التخلص من شعور عارم بالقلق أو الحزن أو الكآبة يصارعون باستمرار مشاعر الأسى والضيق على عكس من لديهم قدرة فائقة على القيام بذلك التعافي كثيرا من عثرات الحياة.

• **الدافعية:** وهي القدرة على العمل الشاق لدوافع غير المال، ويعد توجيه الانفعالات بما يخدم هدف أو غاية أمرا جوهريا لإيلاء الاهتمام وتحفيز الذات والانتقان والإبداع، حيث يشكل ضبط النفس الانفعالي تأخيرا الاشباع (أو الإرضاء) وكبت الاندفاع ركيزة مهمة للإنجاز بكافة صورته وأشكاله، والقدرة على الدخول في حالة الانسياب هي إحدى السمات المميزة لأصحاب الأداء المتميز بكافة أنواعه، فالأشخاص الذين يتمتعون بهذه المهارة يميلون لأن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية والفعالية في أي امر يتولون اداءه.

(ب) مكونات اجتماعية وتشمل:

**التعاطف:** أي التعرف على الانفعالات حيث تمثل المشاركة الوجدانية قدرة أخرى مرتكزة على الوعي الانفعالي الذاتي والأشخاص الذين يشاركون عبرهم وجدانيا يكونون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية الدقيقة الدالة على ما يحتاجه الآخرون أو يريدونه، ويجعلهم أفضل من يمارسون التدريس والإدارة، حيث أن فهم عواطف الآخرين يخدم في اتصال يناسب في محتواه ومستواه مع خصائص الطرف الآخر.

<sup>1</sup> مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية إدارة تربوية- كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة سنة 2013/1934م، ص ص 45-46

المهارة الاجتماعية: وهي تشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى القائد يقود، ومتى يتبع الآخرين، وكيف يساند ويتعرف عليهم بطريقة لائقة وكيف تبني الثقة وتكون شبكة علاقات اجتماعية ناجحة فان فن العلاقات يمثل في جانب كبير منه إدارة الانفعالات لدى الآخرين.

**(3) مكونات الذكاء العاطفي حسب روبرت بارون وجرينبرج:** لخص مدحت أبو نصر مكونات الذكاء العاطفي حسب بار أون فيما يلي<sup>1</sup>:

- القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها؛

- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي يعرفون كيف يستطيعون استمالة مشاعر الآخرين نحوهم وفي أي الظروف يمكن أن يحدث ذلك؛

- الدافع الذاتي للعمل: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تحفيز أنفسهم على عمل مختلف الأنشطة ويقاومون أي إحباط؛

- القدرة على تكوين علاقات فعالة طويلة الأمد مع الآخرين: فهؤلاء الذين يملكون قدرا عاليا من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تنمية علاقاتهم بالآخرين مع مرور الزمن، ومن العوامل التي تساعد هم في ذلك مهارتهم في التعاون مع الآخرين، وحل مشكلات العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين.

**(4) مكونات الذكاء العاطفي وفقا لخوالدة:** هناك خمس أبعاد للذكاء العاطفي وهي<sup>2</sup>:

• **الوعي بالذات:** وهو أساس الثقة بالنفس فالفرد بحاجة إلى أن يعرف أوجه القوة والضعف لديه ويتخذ من هذه المعرفة أساسا لقراراته.

• **معالجة الجوانب الانفعالية:** وهو أن يعرف الفرد كيف يتعامل ويعالج المشاعر السلبية التي قد تؤثر بشكل سلبي على حياته العامة أو النفسية؛

• **التعاطف العقلي والتفهم:** ويعني القدرة على قراءة مشاعر الآخرين سؤاء من تعبيراهم أو أصواتهم أو تلميحاتهم أو وجوههم؛

• **الدافعية:** فالطموح والتقدم والسعي ووجود الأمل كلها تعتبر مكوناته أساسية في الدافعية التي هي البعد الرابع للذكاء العاطفي فالفرد الذي يكون لديه هدف ويحدد ويعرف خطواته نحو تحقيق هدفه ويكون لديه الحماس والمثابرة والأمل في تحقيق هدفه يكون هو المقصود بالدافعية.

• **المهارات الاجتماعية:** وتعني مقدرة على تهدئة نفسه والتغلب على حالته المزاجية السيئة والقدرة على التزامن في المزاج مع الآخرين وحدث تفاعل بين الفرد والآخرين والذي يعكس عمق الاندماج والارتباط بين الأفراد.

<sup>1</sup> أبو النصر مدحت، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 78.

<sup>2</sup> إيناس شحنة أبو عفش، أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأوندروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال سنة 2011-ص 32

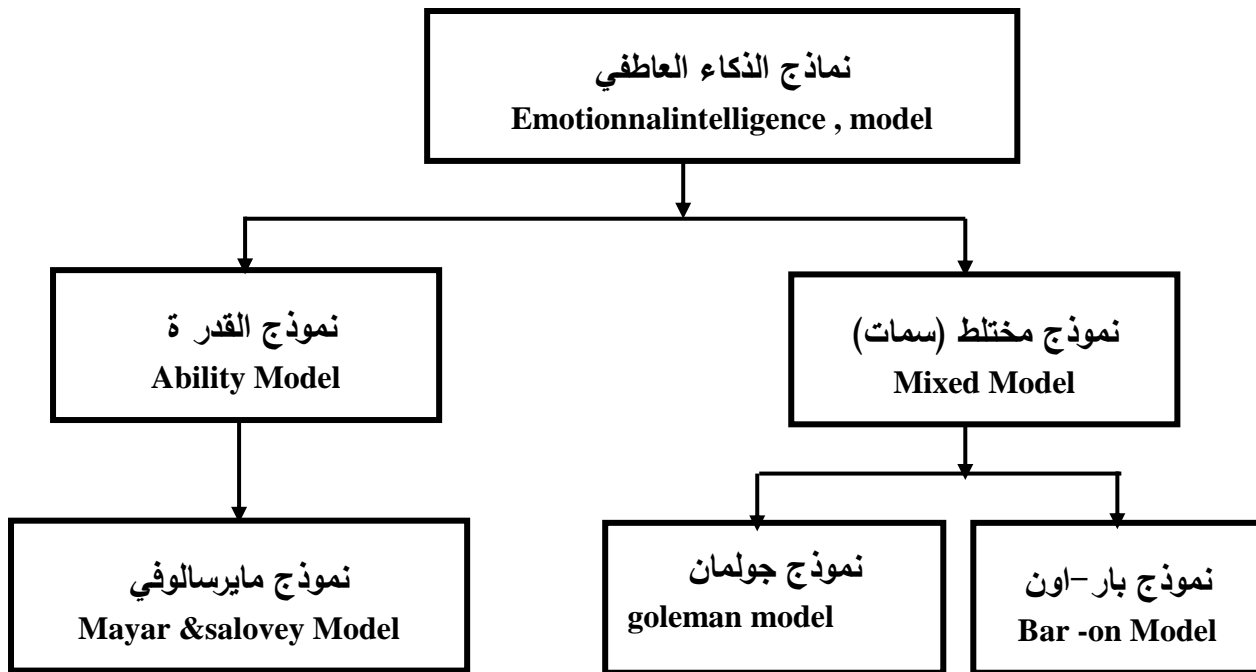
ثانياً: النماذج المفسرة للذكاء العاطفي

تعددت مداخل دراسة الذكاء العاطفي والتي يمكن تصنيفها في اتجاهين مختلفين تتبنى كلا منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي وهي:

(1) نماذج القدرة: تنطوي على استخدام الذكاء في توجيه العواطف وتأكيد على أهمية العمليات المعرفية في فهم وتنظيم العواطف، وتتنظر هذه النماذج الى الذكاء العاطفي على أنه قوة عقلية بحتة تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي والعاطفي للفرد، ومن أهم مؤيديها وروادها ماير وسالوفي.<sup>1</sup>

(2) النماذج المختلطة (السمات): إنها ترى أن الذكاء العاطفي يجمع بين القدرات المتعلقة بمعالجة و تنظيم المعلومات العاطفية والسمات الشخصية مثل الدافعية والتعاؤل ومن أصحاب هذا النموذج بارون و جولمان<sup>2</sup> والشكل الاتي يبين ذلك:

الشكل (02) نماذج الذكاء العاطفي



المصدر: خالد محمد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ. رسالة ماجستير ادارة الأعمال -جامعة المنفونية -كلية التجارة قسم إدارة الأعمال -2014، ص 62.

<sup>1</sup> إيناس شحنة أبو عفش، مرجع سابق ص 37

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 32

الجدول (03) خصائص النماذج المختلطة (السمات) ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي

نماذج القدرة	النماذج المختلطة (السمات)
مقاييسها مصممة بحيث يكون هناك إجابة واحدة صحيحة وتناسب المسألة المفروضة	مقاييسها مصممة بطريقة التقدير الذاتي السمات الشخصية تعكس تفضيلات أو ميولا فردية لا تخضع للصحة والخطأ المطلق
هناك عدد قليل من أدوات القياس، تركيبتها الرئيسية ضئيلة العدد.	هناك عدد كبير من أدوات القياس، أي تعدد مظاهر هذه النماذج
لا تتعلق بالشخصية	تتعلق بالشخصية
تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي	لا تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي
ثبات النقه يتراوح من منخفض إلى مرتفع	ثبات عالي في الثقة

المصدر: عزمي محمد بظاظو: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة الإسلامية غزة -كلية التجارة، قسم إدارة الإدارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، ص 25.



الجدول (04) فيقدم تلخيص لأهم النماذج الذكاء العاطفي المختلفة:

التعريف	نموذج مايروسالوفي	نموذج باراون	نموذج جولمان
	هو القدرة على إدراك الانفعال والتعبير عنه، والقدرة على استيعاب الانفعال في الفكر، والقدرة على الفهم والاستدلال بالانفعال، والقدرة على تنظيم الانفعال لدى الذات والآخرين	هو نظام من القدرات غير المعرفية، والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات وضغوط البيئة .	وهي تتضمن القدرة على التحكم الذاتي والحساس والمثابرة والقدرة على تحفيز الذات.
النوع	نموذج قدرة	نموذج مختلط (سمات)	نموذج مختلط (سمات)
الأبعاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك الانفعال والتعبير عنه</li> <li>- تحديد الانفعالات والتعبير عنها في الحالات الفسيولوجية للفرد ومشاعره وافكاره.</li> <li>- تحديد الانفعالات والتعبير عنها: كما تبدو لدى الآخرين.</li> <li>- استيعاب الانفعال في الفكر</li> <li>- تتقدم الانفعالات على التفكير بوسائل كثيرة</li> <li>- تتولد الانفعالات كعوامل مساعدة على الحكم والذاكرة</li> <li>- فهم الانفعال وتحليله</li> <li>- القدرة على تصنيف الانفعالات كما في ذلك الانفعالات المركبة و المشار المترامنة.</li> <li>- القدرة على فهم العلاقات المرتبطة بتحولات الانفعال</li> <li>- تنظيم التأمل الانفعالي</li> <li>- القدرة على البقاء منفتحاً للمشاعر</li> <li>- القدرة على مراقبة وتنظيم الانفعالات على نحو تأملي لتعزيز النمو الانفعالي والفكري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المهارات الشخصية</li> <li>- الوعي الذاتي الانفعالي</li> <li>- التوكيدية</li> <li>- تقدير الذات</li> <li>- تحقيق الذات</li> <li>- الاستقلالية</li> <li>- المهارة الاجتماعية</li> <li>- العلاقات بين الشخصية</li> <li>- المسؤولية الاجتماعية</li> <li>- التعاطف</li> <li>- مقاييس التكيف</li> <li>- حل المشكلات</li> <li>- ادراك الواقع</li> <li>- المرونة</li> <li>- مقاييس إدارة الضغوط</li> <li>- تحمل الضغوط</li> <li>- ضبط الاندفاع</li> <li>- المزاج العام</li> <li>- السعادة</li> <li>- التفاؤل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة انفعالات الفرد</li> <li>- تمييز الشعور في حالة حدوثه</li> <li>- مراقبة المشاعر من لحظة إلى أخرى .</li> <li>- إدارة الانفعالات</li> <li>- التعامل مع المشاعر لتكون ملائمة</li> <li>- القدرة على تهدئة الذات</li> <li>- القدرة على التخلص من القلق و الحزن</li> <li>- تحفيز الذات</li> <li>- ترشيد الانفعالات لخدمة هدف</li> <li>- تأجيل الاشباع والتحكم في الاندفاع</li> <li>- القدرة على الدخول في حالة قلق</li> <li>- تمييز الانفعالات لدى الآخرين</li> <li>- الادراك المتمس بالتعاطف</li> <li>- التناغم مع حاجات و رغبة الآخرين</li> <li>- التعامل مع العلاقات</li> <li>- المهارة في إدارة العلاقات الآخرين</li> <li>- التفاعل بلطف مع الآخرين</li> </ul>

المصدر: مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية إدارة تربية- كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة سنة 1934هـ/2013م، ص44.

ومنه يمكننا القول أن الذكاء العاطفي لا يقتصر على نظرية واحدة ولكن على مجموعة من النظريات، حيث أن جميع النماذج المذكورة سابقا تسعى إلى تحديد مكونات الذكاء العاطفي، وتتشرك هاته النماذج حول وجود قدرات أساسية لمكونات الذكاء العاطفي، تتمثل في القدرة على فهم وإدراك العواطف والتحكم فيها وإدارتها، وهي تمثل قدرات أساسية للشخص الذكي عاطفيا.

### المطلب الثاني: طرق قياس الذكاء العاطفي

أدى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي إلى ظهور مقاييس مختلفة تهدف إلى قياس الذكاء العاطفي، ويرجع الاختلاف بينها إلى تباين تفسير مفهوم الذكاء العاطفي، وبناءا على هذا المفهوم تعددت أنواع اختبارات الذكاء العاطفي حيث صنفنا إلى ثلاثة أنواع من المقاييس وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1) المقياس الأول:** يقاس الذكاء العاطفي من خلال اختبارات الأداء الأقصى، وهي اختبارات تقيس قدرة الشخص على قيامه بمهارة معينة خلالها يقاس الذكاء العاطفي للشخص، ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناءا على ذلك يتعلق بالقدرات المعرفية الحقيقية ذات الصلة بالمشاعر، ويعتمد على نموذج الذكاء العاطفي كقدرة ما يرو سالوفي؛

**2) المقياس الثاني:** يقاس الذكاء العاطفي بناءا على استبانات التقرير الذاتي، وهي استبانات معدة من عدة أسئلة يقوم الفرد بتقييم ذاته ومهاراته ويكون مفهوم الذكاء العاطفي بناءا على ذلك يعني بالقدرات المعرفية المرتبطة بالمشاعر كما يدركها الفرد ذاتيا، ويعتمد على نماذج السمات أو نماذج المختلفة كنماذج بار-أون وجولمان؛

**3) المقياس الثالث:** يسمى اختبارات تقرير المحيطين، وهي طريقة مشابهة بطريقة التقرير الذاتي ولكن تكمن نقطة الاختلاف في أن هذه الطريقة يتم التقييم من قبل شخص آخر وليس الفرد نفسه من يجب عن أداة القياس، ويعتمد هذا الأسلوب أيضا على نماذج السمات أو النماذج المختلفة كنماذج بار-أون وجولمان

<sup>1</sup> نهى عبد الرحمان توفيق حمد، علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2016 ص 32.

الجدول رقم: (05) المقاييس المستخدمة في الذكاء العاطفي

المقاييس الشائعة لاستخدام الذكاء العاطفي	شرح موجز	نموذج القياس القائم
الاختبار الشامل للذكاء العاطفي Moyer –salovey	قياس مستوى القدرة لكل فرع من فروع الذكاء العاطفي	الأداء القائم
جرد حاصل العاطفي Baron	قياس 133 فقرة من عناصر التقرير الذاتي المكون من خمس أبعاد	التقرير الذاتي
جرد الكفاءة العاطفية Golmen	الأداة المتعددة التصنيفات التي توفر درجات لسلسلة من المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
تقييم مستوى الذكاء العاطفي Golmen	تقيم لمدة سبع دقائق، يعني قياس مدى وجود المكونات الأربعة للذكاء العاطفي	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
تقييم الذكاء العاطفي من خلال ملف العمل (WPQET) Golmen	يحتوي على سبع مستويات وفقا لكفاءات يعتقد بأنها الأكثر أهمية للأداء الفعال للعمل	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
مستويات الوعي الذاتي Lane an schwartz	يتعلق بقياس كل المستويات الهرمية لمعرفة ميول الأفراد في العمل	التقرير الذاتي
اختيار 360 درجة Benjamin palmer and con stough	نفس عدد المرات التي تعرض فيها الأفراد للسلوك الذكي عاطفيا في مكان العمل	التقييم المتعدد
جرد الكفاءة العاطفية المجموعة vanessaDruskat and steven ,Wolff	يتضمن المقياس 57 بند التي تقيس الأبعاد التسعة المتمثلة في معايير تحسين فعالية المجموعة، من خلال طرق بناء رأس المال الاجتماعي، الذي ييسر المشاركة في السلوكيات والعمليات الفعالة للمهام	التقرير الذاتي
تقرير حول الذكاء العاطفي لعمل الفريق jordan et al	تشمل بعدين من الذكاء العاطفي القدرة على التعامل مع العواطف الخاصة والقدرة على التعامل مع عواطف الآخرين	التقرير الذاتي
قياس مواطن القوة في الذكاء العاطفي wony et al	يتكون من جزئين الجزء الأول يحتوي على 20 من السيناريوهات ويطلب من المستخدمين لاختيار خيار واحد الذي يعكس أفضل رد فعل المحتمل في كل سيناريو بينما الجزء الثاني يحتوي على 20 زوجا من القدرات ويطلب من المشاركين اختيار أحد هاذين النوعين من القدرات التي تمثل أفضل مواطن القوة لديهم	التقرير الذاتي

المصدر: لزرق نوال: أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لاستكمال الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الافراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2019/2018، ص36

مما سبق يمكننا القول أنه نظرا لصحة مقاييس الذكاء العاطفي عبر مجال واسع من السلوكيات المرتبطة بالعمل، يجب أن تستمر البحوث المستقبلية بشكل واضح، حول فهم كيفية ارتباط الذكاء العاطفي بمستويات متعددة من التحليل، والتدريب والتطوير، وعلى العديد من القضايا الأخرى وكيفية إدارة العاطفة من خلال إجراءات العمل في المنظمة.

### المطلب الثالث: مستويات الذكاء العاطفي وصفات القائد

وستنطلق في هذا المطلب الى مستويات الذكاء العاطفي والى بعض الصفات التي يتميز بها القائد.

#### أولا : مستويات الذكاء العاطفي:

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري حيث أن قدرة القادة على اكتشاف، واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة انطلاقا من الدخول نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعي تام برؤاه وأهدافه وقيمه وتصورات وافترضاياته، صادقا في أقواله ومشاعره حتى يستطيع التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون القائد واعيا أيضا بمشاعر العاملين لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر وحفز طاقاتهم وبناء الثقة الأزمنة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، ويصفه **baron et perker** بأنه أحد الكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في التوافق مع مطالب ومهام الحياة العامة وضغوطها،<sup>1</sup>

كما يؤكد جولمان أن أهمية امتلاك الفرد لمهارات الذكاء العاطفي والمتمثلة في معرفة العواطف الذاتية؛ وفهمها وإدارتها و توجيهها في خدمة هدف ما فضلا عن التعرف إلى عواطف الآخرين، وتوجيه العلاقات الإنسانية في حاجات ملحة لجميع الأفراد وان هذه المهارات هي أهم الأدوات النفسية الأساسية والتي تجعل من يمتلكها أقل عرضة للتقلبات الانفعالية،

#### ثانيا: صفات القائد

من الضروري التعرف على بعض الصفات التي يتصف بها القائد تبعا لمستوى الذكاء العاطفي وهي موضحة في الجدول الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> جولمان مرجع سابق، 2000، ص 24.

الجدول (06): صفات القائد

صفات القائد	مستوى الذكاء العاطفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيمان بحقوق الناس كافة وكرامتهم.</li> <li>- لا يفرض قيمة الشخصية على الآخرين، بل احترام حقوقهم ومشاعرهم .</li> <li>- لديه إحساس قوي وثابت بذاته، ويستطيع التصرف بشكل مستقل في أوقات الازمة.</li> <li>- لديه دافعية ذاتية قوية مساعدة على تأجيل اشباع حاجاته.</li> <li>- يتميز بقدرته على صنع علاقات شخصية جيدة.</li> <li>- يصنع ويدير المواقف الإنسانية.</li> </ul>	ذكاء عاطفي مرتفع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لديه القدرة على تحمل المسؤولية.</li> <li>- يتعامل مع الآخرين من خلال احترام الذات.</li> <li>- إحساس مناسب للشعور بالذات، إلا ان العاطفة والانفعال يؤثران في مواقفه عند التعامل مع الآخرين.</li> <li>- قدر مناسب من الدوافع الذاتية تساعد على تأجيل الإشباع.</li> <li>- علاقته الشخصية مع الآخرين مناسبة على حد ما.</li> <li>- يتواءم مع المواقف الشخصية.</li> </ul>	ذكاء عاطفي أعلى من المتوسط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجه طاقته وعواطفه طبقا لرغبة الآخرين بدلا من بلوغ أهداف شخصية.</li> <li>- لديه قدر اكبر من التسامح والمرونة مع المستويات الأدنى.</li> <li>- يفتقد القدرة على العمل عندما يكون مستوى القلق عاليا.</li> <li>- لا يشعر بذاته.</li> <li>- علاقته مع الآخرين دائما ضعيفة.</li> </ul>	ذكاء عاطفي أقل من المتوسط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينظر إلى الأمور من ناحية المصلحة الشخصية المباشرة.</li> <li>- شعور ضعيف ومتدني بالذات.</li> <li>- ليس له أهداف محددة ويفتقر إلى بلوغ الخطة.</li> <li>- يعتمد على الآخرين في لعمل.</li> <li>- ضعيف في قدرته على الاستمرار في العلاقات مع الآخرين.</li> <li>- يفقد قدر كبير من طاقاته ليبعد القلق عنه.</li> <li>- فوضوي في الحياة.</li> </ul>	ذكاء عاطفي منخفض

المصدر: مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية إدارة تربوية- كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة سنة 1934هـ/2013م، ص، ص48، 49.

### المطلب الرابع: مهام القادة الأذكياء عاطفياً

يعتبر الذكاء العاطفي أحد العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير المهارات القيادية، إذ يمكنهم من فهم احتياجات الآخرين ووضع استراتيجيات فعالة، من أجل التأثير على سلوكهم، حيث يظهر عمل القادة الأذكياء عاطفياً من خلال:<sup>1</sup>

#### 1) تحويل المزاجية السلبية إلى المزاجية الإيجابية

يشير إلى أن القادة الأذكياء عاطفياً يأخذون دور "مديري المزاج" للتأثير على مشاعر موظفيهم، والسماح لهم بتجربة مشاعر إيجابية وأقل سلبية.

#### 2) جودة العلاقات الاجتماعية

اكتشف George في سنة 2000 أن القادة الذين لهم القدرة على فهم العواطف، هم أكثر عرضة لإقامة علاقات ذات جودة عالية مع موظفيهم والحفاظ عليها.

#### 3) تهيئة بيئة العمل للموظف

يشعر الموظفون بالاهتمام بالعمل، لأنهم يلتزمون عاطفياً مع عملهم، ويمكن اعتبار ذلك عملية عاطفية تتمثل في الالتزام العاطفي، وبما أن القادة أذكياء عاطفياً يعبرون عن المشاعر الأكثر إيجابية، كما لديهم القدرة على إدارة هذه العملية بفعالية.

ومنه يمكننا القول أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية وقدرة الفرد على الإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر والعواطف الذاتية وفهمها، ولقد اختلف تصنيف ابعاده ونماذجه وفقاً لوجهة نظر كل باحث، كما أن له أهمية كبيرة حيث يساعد القائد في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الآخرين، فالقادة الذين يمتازون بذكاء عاطفي مرتفع يوجدون في تنظيمات متوافقة، ويجمعون المرؤوسين معاً للالتفاف حول هدف معين، ويكونون علاقات عمل صحية وناجحة.

<sup>1</sup> لزرق نوال: أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لاستكمال الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2019، 2018، ص 58.

### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل موضوع الذكاء العاطفي للقائد وحاولنا من خلاله تغطية أدبيات هذا الموضوع من خلال التطرق إلى ماهية والتطور التاريخي له، وأن للعاطفة انفعالات أهمية بالغة في حياة الفرد وأن الذكاء العاطفي عامل مهم في نجاح الفرد وتوافقه حيث يقر الباحثين أن نسبة 20% من هذا النجاح تعود إلى الذكاء العقلي أما نسبة 80% الأخرى فتعود إلى عوامل أخرى على رأسها الذكاء العاطفي، كما يسمح للقائد من فهم مشاعره وإدراك انفعالاته وضبطها وكذا فهم مشاعر الآخرين وهذا ما يمكنه من بناء شخصية تتمتع بالصحة النفسية، وبناء علاقات اجتماعية ومهينة طيبة مع الآخرين والتفوق في مجالات الحياة المختلفة؛ ومجالات تطبيقه، كما تم القاء الضوء على ماهية القائد وتغطية أيضا مختلف الجوانب التي تتصل بمفهومه والمصادر قوة تأثير القائد وإلى العوامل التي تؤثر في فعاليته كذلك مهاراته وصفاته، كما تم التطرق إلى نماذج وإبعاد الذكاء العاطفي وفقا لوجهات نظر المنظرين لمفهومه بالإضافة إلى استعراض مستوياته وطرق قياسه وفي الفصل الموالي سيتم استعراض جميع الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي، مراحل تطور مفهومه في الفكر الإداري وأنواعه وأسبابه وأثاره، واستعراض نماذج وأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع، ثم التطرق إلى دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي.

# الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي

- المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.
- المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي.



### تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية واسعة الانتشار وتخترق جميع أشكال العلاقات الاجتماعية وباعتبار أن المنظمة كيانا اجتماعيا يقوم بإنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد يكون احتمال نشوء الصراع بين الأفراد والجماعات وفرق العمل، لذلك ستظل مشكلة الصراع من المشكلات التي تشغل اهتمام الكثيرين في مجال السلوك التنظيمي، فعلى الإدارة أن تتعامل معه على أساس أنه ظاهرة تنظيمية موجودة بوجود الجماعات والأفراد داخل التنظيمات.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل الى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الإلمام بمختلف جوانبه مع توضيح أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.
- المبحث الثالث: ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي.

### المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الي مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه وأنواعه ومراحلته وكذلك يتم الإشارة الى بعض النظريات التقليدية والحديثة لظاهرة الصراع التنظيمي.

#### المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

لا تستطيع أي منظمة ان تشتغل في اجواء تنظيمية صحية خالية من الصراعات بين مختلف الفئات السوسيو مهنية وذلك نتيجة التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل حيث ان المستخدمون يتبادلون المعلومات والخبرات والأفكار والقيم وهذه الاعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التماسك التنظيمي وأما الصراع فيعد ظاهرة تنظيمية موجودة في معظم المنظمات ودرجات متفاوتة وسنحاول فيما سيأتي التفصيل في موضوع الصراع من خلال التطرق إلى تعريفه، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

#### أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعاريف:

\* **تعريف Boulding:** الصراع التنظيمي هو: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع ذو أهداف متعارضة ومدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>1</sup>.

\* **ويعرف Simon & March** الصراع التنظيمي على أنه: "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب المفاضلة والإختيار بين البدائل "<sup>2</sup>.

\* **تعريف Likert :** الصراع التنظيمي هو: " المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، ولو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يرمون لتحقيقها، ولذا ينشأ العداء بين الجانبين."<sup>3</sup>

\* **تعريف كوسر (Cosser)** الصراع التنظيمي: هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو لقضاء عليهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص363

<sup>2</sup> Yvan potin، "La gestion des conflit dans les organisations"، 2008 – 2009 . page 3

<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ، د. د. خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عما، الأردن، 2005، ص 295، 296.

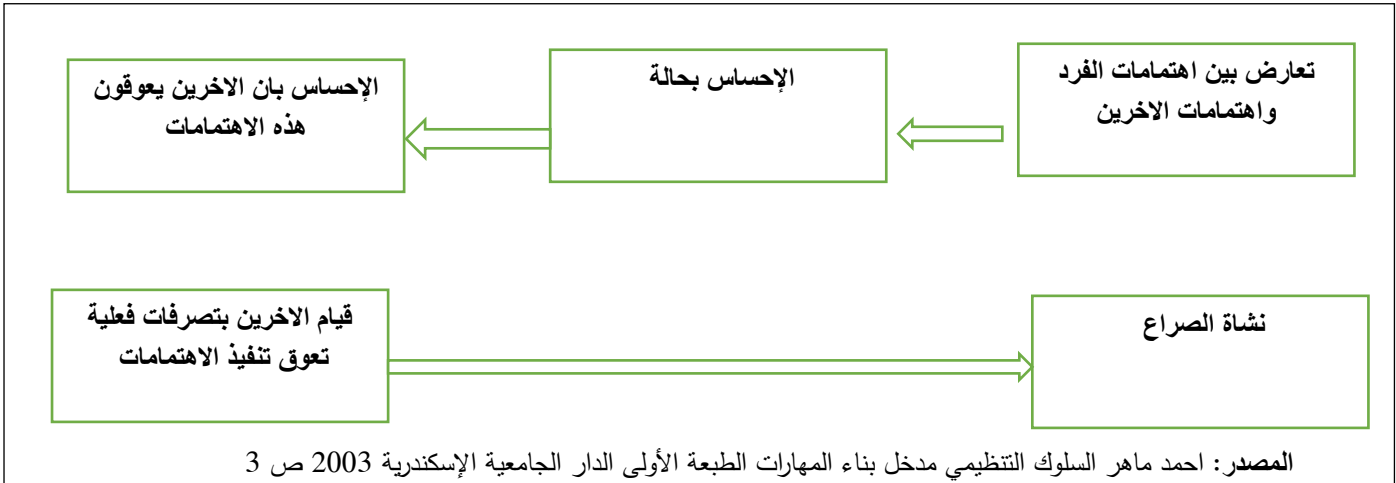
<sup>4</sup> د. د. معن محمود العياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

\*تعريف **thomas and kilmann**: "الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته، أو نتيجة للشعور بأن أحد الأفراد أو الجماعات تجاوز حوقه".<sup>1</sup>

الصراع التنظيمي عبارة: عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه إحدى الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو حالة اضطراب أو تعطيل لعملية اتخاذ القرار، ويعبر عن الاختلال الحاصل في الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار، مما يتسبب في صعوبة اختيار البديل السلوكي المناسب، ويمكن توضيح كيفية نشوء الصراع من خلال الشكل التالي:

### الشكل (3): كيفية نشوء الصراع



### ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

الصراع يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات، يحدث نتيجة لأسباب بيئية أو ذاتية ولا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات، ويتميز بحدين متناقضين أحدهما الريح والآخر الخسارة. وهناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bertrand Eliza·Bertrand Nastazja,Thurck Emilie, Conflit dans les organizations :en quoi la communication et la gestion des conflits permettent de resoudre les conflits dans les organisations·Interactions sociales dans le monde du travail :M. Gabarrot Fabrice.2014. page 4

<sup>2</sup> Christine marson· " Gerer et surmonter les conflits ", 2<sup>eme</sup> edition· dunod· paris· 2005·page 15.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن-عمان،2011. ص 94 .

\* وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع: بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

\*التوتر : الذي يعتبر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

\*يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

\*ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.

\*يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهذا ما يجبرها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو القسرية.

\*يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهما إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي:<sup>1</sup>

هناك عوامل تؤثر على حدة واستمرار الصراع، من أهمها:

1- مدى صحة إدراك مصدر التهديد: أي مدى التمييز بين مصمم التهديد ومنفذه، فهذا الإدراك قد يكون صحيحا أو غير صحيح، وبافتراض صحة التهديد يتم التعامل مع مصمم التهديد.

2- مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد.

3- مدى إدراك المصلحة المشتركة لطرفي الصراع: فكلما زاد ذلك أدى إلى قلة حدة ومدة الصراع وزاد الميل للتعاون كأداة لمعالجة الصراع.

4- مدى الاعتماد المتبادل بين أطراف الصراع على الموارد المحدودة: فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت الحاجة إليها زادت حدة الصراع.

5- مدى تكامل أو تداخل عمل أطراف الصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة وآثار الصراع .

6- السلوكيات المتبادلة لأطراف النزاع: حسب مدى إلتزام أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات.

7- السمات الشخصية لأطراف النزاع:، مثلا مدى الميل للعدوانية، الإستعداد للتعاون أو الحل الوسط.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص ص 436، 437.

ما سبق يمكن اعتبار الصراع التنظيمي كظاهرة حتمية سلوكية طبيعية تنشأ فيما بين أطراف المنظمة نتيجة لاختلاف القيم الثقافات، الأهداف والغايات وتتزايد بزيادة التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين مساهمة بشكل مباشر وغير مباشر في تغيير واقع المنظمة من خلال دفعها نحو التطور والابتكار لأفكار جديدة وتحطيم لما هو موجود في المنظمة، من خلال التعصب للآراء الشخصية دون مراعاة المصلحة العامة للمنظمة

**المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري**

اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية للصراع التنظيمي، وذلك من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة كما لي :

#### أولاً: المدرسة التقليدية

مرحلة الفكر التقليدية تنطلق من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن باعتباره مخل بوظائف النظام ومن الظواهر السلبية بالمنظمة، وهو حالة غير طبيعية ولا بد من التخلص من أضرارها. وتقوم على الاعتبارات التالية:

\* ضرورة تجنب الصراع باعتباره مؤشراً للتخريب داخل الجماعة وفي المنظمة، حيث أن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطبعا سئاً للصراع وتراه أمراً سلبياً ويجب على المنظمة تجنبه وعدم إظهاره للعاملين.

\* على السلطة التقليل من الصراع إلى أدنى حد ممكن أو منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً. وإذا ما حدث الصراع فالإدارة سوف تتدخل بشكل مباشر لعله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع والذي غالبا ما يفسر على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة، وبذلك فهذه النظرية تعيق عملية حل الصراع وإدارته بشكل إيجابي.<sup>1</sup>

\* الصراع يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وتنتج عنه ردود أفعال غير سليمة من حيث الإدراك والسلوك داخل المنظمة. حيث تعتبر أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف القدرة على اتخاذ القرار، والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، مما تؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع.<sup>2</sup>

\* اعتبار الصراع نتيجة لضعف النظام والاتصالات وضعف الثقة وضمور الإنتاج بين الأفراد والجماعات في المنظمة وفشل الإدارة في الاستجابة السريعة والكافية لاحتياجات وتطلعات العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 380.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، " إدارة الصراع " والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 13 .

ثانيا: المدرسة الحديثة

تعتبر أن الصراع ظاهرة حتمية طبيعية وإيجابية بالمنظمة، فهو أحد أنواع التفاعلات الإجتماعية، وعلى المنظمة مواجهة الصراع وتكييفه لمصلحة المنظمة.

أي أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، كما يمكن أن يكون هادفا وفعالاً مما يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الكامنة للأفراد والجماعات، فالصراع يمكن أن يكون سلبيا أو إيجابيا حسب طبيعة وأسلوب معالجته.<sup>1</sup>

حيث تبين مرحلة الفكر السلوكية أن الصراع أمر ضروري في التنظيم وعلى الإدارة أن تعترف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

وأن الصراع في حده الأدنى يعد ضروريا وتنادي بضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه، فالصراع لا ينظر إليه كسلوك غير مرغوب، بل سلوك يتضمن إمكانية تحسين أداء المجموعة مستقبلا. إضافة الى اعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد والجماعات وتساعد على تطوير أدائها. حيث يتضمن احتمالات قوية في بلورة الأداء الإيجابي للجماعة.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن النظرة إلى الصراع في المنظمات تتباين بين المدارس الإدارية، حيث عكست المدارس الإدارية تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من ناحية معينة.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه

لا يمكن أن تخلو الظاهرة الاجتماعية التي يكون هدفها التفاعل بين الأفراد بشكل خاص من أسباب تؤدي بشكل أو بآخر الى حدوثها وقبل تحديد أسبابها لا بد من معرفة أنواع الصراع التنظيمي.

أولاً: أنواع الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم الباحثين يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي.

1. الصراع على مستوى الفرد

الصراع هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عند تعرض الأفراد لموقفين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا يؤدي إلى وجود نمطين من الدوافع المتناقضة إلى إعاقة الفرد في التوافق، ولا يلغي أي من الدافعين المتصارعين الآخر، ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوب توتر متزايد وسلوك غير ثابت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع، وخيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 295 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 18.

فالصراع الذاتي ينشأ داخل نفس الفرد ويتمثل في ميول متضادة مترامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، ويترافق هذا بالتردد والقلق والضغوط النفسية التي قد تؤدي إلى التشويش في اتخاذ القرارات وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

أ. **صراع الهدف** : ينشأ نتيجة لتنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيقهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد مع عجز الفرد عن الاختيار بينهما .أو عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما.<sup>2</sup>

ب . **صراع الدور** :راجع للشعور بالتعارض في الدور الذي يلعبه الفرد داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بالتعارض نتيجة لمشاكل العمل. فلكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، ولتعارض الدور أهمية في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية تنتج عن كون الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته على أساس مدى التوافق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يقوم به فعلا داخل وظيفته، حيث يؤثر التقييم في الحوافز التي يحصل عليها. حيث يتم تقييم الأداء وفاعلية الفرد على أساس مدى التوافق بين ما يجب وما يؤديه فعلا.<sup>3</sup>

بـ حيث أن صراع الدور في المنظمة ناتج عن تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، تسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة. وغالبا ما تكون المنظمات التي يكون فيها نمط واحد وواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل بالمقارنة مع حالة تعدد خطوط السلطة.<sup>4</sup>

## 2: الصراع في المنظمة

تحصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة لعدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور حالة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات. وينقسم إلى صراع الأفراد وصراع الجماعات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 18، 42.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية 2003، ص273.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 369 .

أ. الصراع على مستوى الأفراد (صراع الأفراد في المنظمة)

يقصد بصراع الأفراد في المنظمة صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي له إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد، ومنه عدم الاتفاق في وجهات النظر.<sup>1</sup>

فالصراع يبدأ من داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة، ومنه الاعتقاد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته، ويقام الأفراد الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض إهتمامات الفرد، يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين.<sup>2</sup>

ب. الصراع على مستوى الجماعات (الصراع بين جماعات المنظمة):

يتمثل صراع الجماعات في المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة، وقد ينشأ بين الأقسام المختلفة، أو بين الاستشاريين والتنفيذيين، فهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة بين وحدات أقسام المنظمة وبين الإدارة التنفيذية والاستشارية فيها.<sup>3</sup>

يحدث نتيجة الاختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو الوحدات التنظيمية بصورة أفقية، ولاسيما التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية وكذلك الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية، أو نتبجه لمحاولة الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل ف شؤونهم التفصيلية، أو عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية للأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.<sup>4</sup>

2: الصراع على مستوى المنظمات

هذا النوع من الصراع يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن وتحافظ على مركزها التنافسي، مع احتمال تهديد استمرارية وجود المنظمة. أي الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، تكاد لا تختلف صور الصراع بين المنظمات عن طبيعة الصراعات الناشئة بين جماعات العمل، فالتباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية الموارد البيئية، مثلا: حجم الأسواق، هيكل العرض والطلب، الأسعار، القدرة الشرائية المتباينة للأفراد، المنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور الصراع بين المنظمات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع، وخيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 304.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 270.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 22، 24.

<sup>4</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 298.

<sup>5</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 307.



ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد مسببات الصراع بتعدد الدوافع التي تحركها، حيث في إطار تفسير ظاهرة الصراع لابد من معرفة أسبابه.

\*أسباب الصراع حسب Anthony و Hodge<sup>1</sup> :

- 1- التنافس على الموارد: أي محدودية موارد المؤسسة ويؤدي ذلك إلى خلق التنافس للحصول عليها.
- 2- تضارب المصالح : هو الميل لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.
- 3- حدوث الإزدواجية أو التداخل في الأعمال: أي إختلاف الأدوار وعدم وضوحها من حيث درجة تداخلها أو إزدواجيتها مع أدوار أخرى.
- 4- عدم وضوح الأهداف طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها:
  - \* تعارض الأهداف بين الجماعات وصعوبة توفير الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيقها.
  - \* الاختلاف في الأهداف والقيم وزيادة حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف.<sup>2</sup>
  - \* انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية مختلفة وأثره على وجهات النظر حسب المصالح والأهداف لكل منهما.<sup>3</sup>
- 5- التغيير أو التداخل في الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات في الهيكل التنظيمي.
- 6- التغيير في المركز أو الوضع الذي يشغله الفرد في المنظمة.
- 7- تباين القيم والمعتقدات والافتراضات للأفراد وأثره على سلوك الأفراد والجماعات.<sup>4</sup>
- 8- الصفات النفسية للأفراد: من حيث الميول والدوافع والاتجاهات ومدى تأثرها بالشائعات والتعارض والتداخل في الأدوار.
- 9- العوامل التنظيمية (الهيكلية): نتيجة لتعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.<sup>5</sup> حيث يمكن إدراج العوامل التالية:
  - \* درجة الإستقلال الوظيفي ومدى إعتماذ كل قسم على قسم آخر.

<sup>1</sup> د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 365 .

<sup>2</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 298 – 306 .

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 103.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>5</sup> معن محمود عباصرة، مرجع سابق، ص 22 .

\* التعارض أو التغيير في الأدوار: وصعوبة الإستجابة لهذه الضغوط.<sup>1</sup>

\* إخفاقات التنظيم الإداري وتعدد مستوياته.

\* الخلاف بين الأقسام التنفيذية والإستشارية وإعتماد كل منهما على الآخر في الأداء.<sup>2</sup>

يمكن القول أنه ورغم تعدد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع داخل أي مؤسسة إلا أن هذه الأسباب تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الصراع في حد ذاته فلكل نوع من أنواع الصراع أسبابه الخاصة به والمسؤولة عن حدوثه.

### المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره

#### أولاً: مراحل الصراع التنظيمي

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، حيث كل مرحلة تتميز بما تتطلبه من مهارات وسلوكيات تقود

إلى تحقيق نتائج الصراع، وأشار Pandy إلى خمسة مراحل للصراع التنظيمي:<sup>3</sup>

**1- مرحلة الصراع الضمني الكامن (مرحلة إدراك إمكانية حدوث الصراع):** تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع، غير أن هناك مقدمات لذلك. فهي تتعلق بالأسباب التي تساهم في نشوء الصراع بشكل ضمني غير معلن. حيث تظهر خلالها بوادر الظروف والمعطيات التي تخلق المناخ المناسب للصراع، هذه الظروف لا تقود بالضرورة إلى صراع ولكن إذا نشأ الصراع فسوف تكون بعضها إحدى أسبابه.

**2- مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بإدراك أو ملاحظة وجود الصراع من خلال تأثير المعلومات وقنوات الاتصال في تقديم صور مدركات هذا الصراع، ومنه اتخاذ أحد الأطراف لمواقف معينة .

**3- مرحلة الشعور بالصراع:** حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وينشأ خلالها القلق الفردي أو الجماعي والإدراك للصراع وحالة إثارة التذمر والإستياء بين العاملين بسبب الظروف المسببة للصراع.

#### 4- مرحلة الصراع العلني

ينجح خلالها أحد أطراف الصراع في تبني وخلق صعوبات للطرف الآخر سعياً لتحقيق أهدافه، في هذه المرحلة يلجأ الأفراد والجماعات إلى التصريح علناً عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، من خلال السلوك العلني للأفراد، سواء في شكل عداوة أو مبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر، في إطار المناقشات أو التفاوض أو المواقف. أي القيام بالسلوك العدائي فعلاً من أحد أطراف الصراع ليكون رد فعل الطرف الآخر، وتبدأ عادة في هذه المرحلة مبادرات الإدارة لمعالجة الصراع .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 365 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 385.

<sup>3</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 300 - 301 .

### 5- مرحلة ما بعد الصراع (مترتبات الصراع وآثاره)

وهي مرحلة تحديد النتائج المترتبة عن الصراع وتمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، حيث تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت. فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود التعاون، أما إذا كانت إدارة الصراع سلبية سيؤدي ذلك إلى كبت الشعور بالصراع وإمكانية تعاظم أسبابه وآثاره.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الصراع يعد بطبيعته عملية ديناميكية يصعب تحديدها في عملية ذات نقطة بداية ونقطة نهاية محددة، فقد يمتد الصراع في بعض الحالات إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى صراع معقد غير واضح ويمر بسلسلة متعاقبة من المراحل.

### ثانياً: آثار الصراع التنظيمي

لكل سبب نتيجة فكما أن للصراع أسباب فله آثار إيجابية وسلبية:

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تحفيز العاملين والمدراء على التنافس الإيجابي وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل، إضافة إلى إعادة التوافق والتنسيق بين جهود العاملين ويمكن اكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر، وكذلك اكتشاف مسارات الصراع، مما يسهل معالجة الصراع.<sup>2</sup>

2- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد ويعمل على فتح القضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة، كما يعمل على توضيح محل الخلاف. حيث يتضمن الصراع عادة البحث عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.<sup>3</sup>

3- الصراع يؤدي إلى إظهار نقاط الخلاف مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب، خاصة وأن الصراع نوع من الاتصال. وحل الصراع يفتح طريقاً جديدة ودائمة للاتصال ويساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وإزالة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية بالمنظمة. إضافة إلى ظهور مهارات وقدرات جديدة ومتطورة في أساليب إدارة الصراع.

4- إظهار الطاقة والقدرات والاستعدادات الكامنة ولا سيما مواهب وقدرات الابتكار التي لا تظهر في ظل الظروف العادية.<sup>4</sup>

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي: يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، فهو يعتبر ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً لآثاره المتمثلة في:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 377.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 446.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 378.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 29.

1. إستهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الأنشطة المنتجة، ومنه تقليل الإنتاجية.<sup>1</sup>
  2. شيوع الاهتمام بالذات والأنانية وانخفاض المعنويات وتشتيت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف، فهو يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحتهم على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
  3. إضعاف أو زوال روح الفريق بين العاملين ومنه إعاقة العمل التعاوني الجماعي.
  4. هدم المعنويات وهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفاعلية، ومنه انخفاض الإنتاجية ومعاناة الأداء من الجمود، وفقدان الثقة بين الإدارة والعاملين.<sup>2</sup>
  5. الإجهاد والضغط على أطراف الصراع، وما ينتج عنها من سلوكيات الانسحاب.
  6. خلل في سلوكيات صناع القرار، مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد، واختيار بدائل تزيد من الصراع.<sup>3</sup>
- مما سبق يمكن القول ان الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل المؤسسات ينمو ويتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها، في حين يوجد صراع غير معن عنده في مستويات مختلفة لا بد من ادارته ولد لا بد من تحديد أسبابه والمراحل التي يمر بها، كذلك ما يحمله من آثار سلبية الا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعى من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.

### المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

هناك إقرار من كافة الباحثين في السلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين العاملين حتى أصبحت هذه الأخيرة سمة ملازمة للمنظمات، ويعتقد أصحاب المدرسة الحديثة للفكر الإداري ان الصراع التنظيمي أمر حتمي ويصعب تفاديه باعتباره واقع يحدث في كل المنظمات وليس بالضرورة أن يكون ذو تأثير سلبي أو مضر بالمنظمة، ودارة الصراع لا تعني بالضرورة القضاء عليه أو تجنبه أو تجاهله بل يتطلب تشخيص تداعيات ذلك الصراع بهدف تحديد أسبابه وحجمه وهل يستدعي التدخل.

وفي هذا السياق سنتطرق في هذا المبحث الى مفهومه وأهميته وولي الافتراضات والجوانب الواجب مراعاته كذلك أي خطوات وطرق معالجته ونستعرض كذلك الي بعض الأساليب والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في إدارة الصراع التنظيمي.

<sup>1</sup> د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 445.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 380.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 445.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

نظرا لانتشار الصراع التنظيمي في المؤسسة اهتم الباحثون بالبحث عن إدارة الصراع التنظيمي للتقليل أو الحد منه، ولهذا تم صياغة تعريفات كثيرة لمصطلح إدارة الصراع التنظيمي ونستعرض منها ما يلي مفهومه وأهميته كذلك مستوياته كذلك سنتطرق الى الجوانب والافتراضات الواجب مراعاتها في إدارة الصراع التنظيمي.

#### أولاً: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

يمكن تقديم مجموعة من تعاريف إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

\* **تعريف محمد قاسم القريوتي:** "إدارة الصراع هي عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة" غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره".<sup>1</sup>

\* **تعريف روبينز:** هي العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".<sup>2</sup>

\* **ويعرف محمود سلمان العميان:** هي عملية تشخيص للصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليل اذا فات حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع اذا كان منعما"<sup>3</sup>

ومنه إدارة الصراع التنظيمي هي مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة تشخيص الصراعات التنظيمية الحاصلة على مستواها والتعامل معها ومواجهتها، للوصول بها إلى المستوى المناسب، أي التدخل الهادف والمنظم من طرف المنظمة لتنشيط الصراعات إذا كانت أقل من المستوى؛ أو تخفيفها وحلها إذا كانت مدمرة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب أو الاستراتيجيات المختلفة لمعالجتها.

#### ثانياً: أهمية إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع ظاهرة محتومة، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيار المنظمة، كما أن وجوده بدرجة عالية ضار لأنه يسبب خلافاً في التعاون، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

ويعود اهتمام الفكر الإداري بالصراع إلى إدراك مواقف الصراع في التنظيم وضرورة التعامل معها، خاصة وأن أحد جوانب الكفاءة الإدارية هو قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق، عمان الأردن، 1993، ص 206

<sup>2</sup> زهير بوجمعة، مرجع سابق، ص 132.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 372.

وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك التدخل فيه، إما بإيجاده إن كان منعماً، أو زيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مستويات إدارة الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع داخل المؤسسات أمر ضروري ومطلوب ولكن بالحد المقبول، وفي حال ملاحظة اختفاء هذه الظاهرة يتطلب من المسؤول تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة والتحدي، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أنه يتفق على وجوب تدخل إدارة المنظمة أثناء الصراع في حالتين:

- **الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب، فمن واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- **الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عما يكون مرغوباً فيه، فعلى الإدارة التدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه (الحد الأمثل للصراع).

ومن هنا فالصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

#### 1- مستوى الصراع المرغوب فيه (الحد الأمثل للصراع):

تكون فيه نتائج الصراع مفيدة ويتميز فيه التنظيم بالحيوية والنقد الذاتي والتأقلم وكذلك البحث عن الحلول للمشكلات، إضافة إلى التحرك الإيجابي نحو الهدف، مما يزيد من فعالية التنظيم.

2- **مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه:** يكون فيه مستوى الصراع مرتفعاً ونتائجه ضارة، لكون التنظيم يتسم خلاله بالعشوائية وعدم التعاون وتعارض الأنشطة وصعوبة التنسيق مما يؤدي إلى انخفاض فعالية المنظمة.

3- **مستوى صراع أقل من المرغوب فيه:** يكون فيه مستوى الصراع منعماً أو منخفضاً ونتائجه ضارة، خاصة وأن التنظيم خلاله يتسم باللامبالاة والجمود وبطأ التأقلم ونقص الأفكار الجيدة وغياب التحدي، مما يؤدي إلى التأثير سلباً على فعالية المنظمة. ويسمى المستوى المرغوب ( بالحد الأمثل للصراع)، حيث أن توفر الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً وأحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال يترتب عليه آثار سلبية أكثر من كونها آثار إيجابية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 54.

رابعاً: الافتراضات والجوانب والواجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي

### 1 - افتراضات إدارة الصراع التنظيمي:

باعتبار الصراع ذو بعدين (سلبى وإيجابى) فإنه تتوفر بعض المنطلقات الأساسية التي تساهم في دعم الإتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، حيث تعد إدارة الصراع التنظيمي من ضروريات المعالجة العلمية للمواقف التي تثار في المنظمات، حيث لا بد من مراعاة الافتراضات التالية عند إدارة الصراع:

\* حتمية ودافعية وجود الصراعات بالمنظمات وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي.  
\* إن الصراعات أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات.  
\* لا بد من وجود الحل المقبول والمتوازن من الصراع .

\* إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات. حيث تتوفر إمكانية التوصل إلى وسائل التعامل مع الاختلافات والمنازعات بين الأفراد وإدارة الصراع قد تؤدي إلى نتائج أفضل.<sup>1</sup>  
\* الصراع بعد من سمات وخصائص العلاقات الإنسانية والتفاعلات التبادلية اليومية، ومنه ضرورة التوصل إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد والحدود بما يحقق التوافق والاستقرار بدلا من التصادم والصراع.<sup>2</sup>

### 2: الجوانب الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي

حتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية عند إدارة الصراع التنظيمي، وهي:<sup>3</sup>

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: أي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة أسبابه.
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك بجمع الأفكار وإحداث التكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلا من ذلك يجب معالجة الصراع، بتداخل وتكامل أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم أطراف الصراع والمنظمة.
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من أطراف الصراع، فالحلول المؤقتة لن تحترم من طرف أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: حيث يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، الذي ينبغي تقنينه بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> بوفوررة زوينة، " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 : 2009-2012"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 34 .

وبالتالي يمكن القول أن الصراع التنظيمي له أهمية كبيرة في المؤسسة وستوجب عل المدير إدارة الصراع بطريقة صحيحة من خلال مراعاة جميع جوانبه.

### المطلب الثاني: الخطوات العملية لإدارة الصراع

تتمحور حول التعرف على المشكلة وأبعاد الصراع وأعراضه وأسبابه، وتتمثل في:

**1. تولي مسؤولية التعامل مع الصراع :** عادة ما يميل الأفراد إلى تجنب الصراع وتجاهله، لذلك لا بد من المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجهة المطلوبة بحيث ينعكس إيجابيا على المؤسسة، حيث لا بد من تحمل مسؤولية حل الصراع من خلال التدريب على الحزم وكيفية المطالبة بالحق والإنقاذ بموضوعية، إضافة إلى التدريب على التعاون وتبادل الرأي والمشورة.<sup>1</sup>

**2. الكشف وتحديد ومناقشة المشكلة الحقيقية (تحديد أبعاد الصراع والمشكلة وأسبابها):** من أجل الكشف عن سبب الصراع، أي الكشف عن المشكلة وطرحها للمناقشة.

**3. توجيه الأسئلة والاتصالات :** ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة ومعرفة ما يجب فعله عندما يرفض الأفراد التحدث، ويجب اشعار الطرف الآخر بالاهتمام والاهتمام بإدراك الموقف وتقديم التغذية الراجعة .

**4. تحديد الأهداف وإبتكار خطة العمل (التوصل إلى الحل الملائم):** يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها، مع تفضيل مشاركة أطراف الصراع في وضع هذه الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف .إضافة إلى ضرورة توفير الاتصالات الفاعلة بين الأطراف، مع أهمية تحديد مسؤولية التنفيذ للحل المناسب للمشكلة محل الصراع.

**5. المتابعة** لمدى تحقيق الأهداف المرسومة من أجل المساعدة على نجاح خطط العمل، فمن المهم متابعة حل الصراع بمجرد التوصل إلى اتخاذه.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول انه وعلى الرغم من ان إدارة الصراع ليست بالأمر السهل لكن يبقى من المهم العمل على حل النزاعات لان ذلك ليس فقط يمكننا من انقاذ المؤسسة وانما يخلق روحا جديدة واتصالا ممتازا بالمستقبل.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

من بين النماذج المقدمة في إطار إدارة الصراع التنظيمي النموذج المتكون من الخطوات التي تحقق كفاءة وفعالية إدارة الصراع، وهذه الخطوات حسب نموذج رحيم هي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "كيف تسيطر على صراعات العمل"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 61.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 63 .



**1. التشخيص لمشاكل الصراع:** هذه الخطوة تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع وليس الأعراض الناتجة عنه. وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع الفاعلين وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.<sup>1</sup>

وتتمثل هذه العملية في تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية الأفراد والمجموعات. مع توضيح مدى الحاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.<sup>2</sup>

**2. التدخل في الصراع :** تنشأ الحاجة للتدخل إذا كان الصراع أكثر أو أقل مما ينبغي من خلال إتباع أسلوبين:  
- العمليات الإنسانية ( الأسلوب السلوكي ): أي التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة (اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد) وتعلم كيفية إدارة الصراع مع دعم الأفراد وتمكينهم من استخدام الأساليب المناسبة لإدارته.<sup>3</sup>

بهدف تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق الأنشطة التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا، بحيث يتمكنون من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكنهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته.

- البنية التقنية (الأسلوب الهيكلي) التركيبي : وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، وهذا بهدف الوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف .  
فبالأسلوب الهيكلي يسعى إلى تحسين فاعلية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة، مثل تصنيف الوظائف وإعادة التنظيم وتحليل المهام.<sup>4</sup>

**3. مواجهة الصراع بشكل مباشر:** ويتم ذلك من خلال التعرف على درجة شدة الصراع سواء الجانب التنظيمي (العمل) أو الجانب الوجداني الغير وظيفي (العلاقات القائمة بين العاملين)، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل المنظمة على إستثارته للزيادة للزيادة في درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.<sup>5</sup>

**4. التعلم والفاعلية:** أي تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري قادر على إحداث التغيير في المنظمة وثقافتها والتأثير في المرؤوسين والتحفيز على الإبداع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق ص 55.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>5</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 56.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 56

إضافة الى تشجيع العاملين على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.<sup>1</sup>

بالتالي يمكن القول إن اعتماد أي نموذج لإدارة الصراع بفعالية ونجاح واتباع الخطوات المناسبة لذلك الصراع يكون بناء على شروط ومتطلبات يحددها كل من ظاهرة الصراع التنظيمي و ظروف و إمكانيات ومؤهلات التي تحويها المنظمة بصفة عامة والقادة بصفة خاصة تمكنهم من القيام بدورهم بالشكل المطلوب في عملية إدارة الصراع التنظيمي

### المطلب الرابع: تقنيات إدارة الصراع

سيتم في هذا المطلب التطرق الى تقنيات إدارة الصراع التنظيمي وتتمثل فيما يلي:  
اولاً: طرق معالجة الصراع التنظيمي: تتمثل طرق معالجة الصراع التنظيمي فيما يلي:

#### 1- تغيير السياق التنظيمي

من بين أسباب الصراع يمكن اعتبار نمط التدابير البنائية للوحدات التنظيمية وطبيعة ارتباط علاقات الأداء والأعمال، فالتخصص التنظيمي الذي يعمل على تجزئة مراحل تدفق العمل وتوزيعها على وحدات تنظيمية متميزة، مما يسبب اختناقات وصراعات بين الوحدات .

ويمكن حل هذا النوع من المشاكل من خلال ضم الأعمال التي يتم تنظيمها في دورة أداء أو مسار واحد لتدفق العمل في وحدة تنظيمية واحدة، وتخضع لأشراف رقابة مشتركة، مما يوفر فرص أكبر للتنسيق والاتصال بين الأعمال، كما يساهم في تسيير إنهاء الاختناقات والصراعات .

#### 2- تجزئة موضوع الصراع أو تقليص أهميته

تسهل معالجة الصراع عندما يمكن تجزئة موضوعه، فعادة ما يسهل الحصول على إتفاق أطراف النزاع بصفة تدريجية حول جزئيات محدودة مقارنة بمحاولة الوصول إلى قبول تام ودفع واحدة من جميع الأطراف حول موضوع الصراع بأكمله . كما يمكن حل الصراع من خلال إنقاص أهمية موضوعه والعمل على تقليل إدراك الأطراف للنزاع للضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة لهم .

فتخفيض أهمية قرار معين في نظر الأطراف الذين ستشملهم آثاره باعتباره عدم تمثيل هذا القرار لمبدأ مستقر، أو بدعوى عدم اعتباره سابقة يسترشد بها في المستقبل، يقلص من الصراع الذي يمكن أن يعيق مسار اتخاذ هذا القرار .

<sup>3</sup> ميسون أسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال 2017 ص 21 .

### 3- تطويع نمط العلاقة بين أطراف الصراع

أي إتاحة فرصة المواجهة والاتصال المباشر بين الأطراف لمحاولة توفير المناخ المساعد على حل الخلافات وإزالة جوانب النزاع بينهم. هذه الاستراتيجية تعتمد على معالجة الصراع من خلال زيادة كثافة وتكرار التفاعل بينهم، بما يحقق زيادة تماسكهم وتقوية الروابط وهناك حالت أخرى يتم فيها عزل أطراف الصراع عن بعضهم لتقليص الخلاف، وذلك لأنه قد تؤدي المواجهة المباشرة أو التفاعل المستمر إلى تنمية الصراع.

4- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرارات: تمكن المشاركة من بناء صلة تنظيمية بين الأعمال ومما يتيح إمكانية تبادل المعلومات والرأي والمشورة، هذا الأسلوب يؤدي إلى التوفيق بين الآراء المتعارضة والسماح بالتعرف على طبيعة هذه القرارات والآثار المترتبة عليها، ومن ثم تقليص مواقف الصراع المحتمل حدوثها.

5- ممارسة الضبط واستخدام القواعد التنظيمية: يعتبر مبدأ الضبط من طرف المستويات العليا للإدارة واستخدام القواعد والقرارات التنظيمية من وسائل معالجة بعض مستويات الصراع، فاللجوء إلى برمجة وتخطيط مسبق للأعمال أو وضع قواعد وضوابط مسبقة تحكم مسارها يؤدي إلى فرض الضبط والتقنين على تصرفات شاغلي هذه الأعمال بما يحقق ويحافظ على النظام والانتظام داخل المنظمة.

بالتالي يمكن القول أن معالجة الصراع التنظيمي هي عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات وبينما ان الصراع ينمو ويتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها وبالتالي يسهل التخلص منه وإيجاد طرق سريعة لحله في حين يوجد صراع غير معلن عنه في مستويات مختلفة لا بد من إدارته و البحث عن سبل علاج هو الاستفادة منه.

### ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتحكم في ظاهرة الصراع التنظيمي الا أنه لا يوجد أسلوب محدد يستعمل في كل الحالات ويرجع ذلك الي عدة متغيرات أساسية مرتبطة بالصراع التنظيمي

\* أسلوب إدارة الصراع التنظيمي هو استراتيجية تحدها المنظمة أو الفاعلين في إدارة الصراع وفق القيم التنظيمية، والحرية النسبية للفاعلين<sup>1</sup>

\* كما يقصد بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي: " الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع والاستراتيجية التي يتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة، ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> ميسون إسماعيل، مرجع سابق، ص 21.

ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية التغيرات الهيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

(1) **الأهداف المشتركة في إدارة الصراع التنظيمي** : يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام<sup>1</sup>.

## (2) الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

تعتمد هذه الأساليب على الهيكل الإداري للمنظمة باعتبارها وسيلة لحل الصراعات وتتمثل في:

\* رفع المشكلة التي تسببت في الصراع بين القسمين أو الإداريين الى مستوى اداري أعلى وأولى المدير المسؤول عنهما معا.

\* تقليل درجة الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة لان حدوث الصراعات ترتفع بارتفاع درجة الاعتمادية المتبادلة

\*دمج الوحدات الإدارية في وحدة واحدة حيث يصبح لديهم هدف واحد وتحت قيادة واحدة ولهم مورد واحد.

## (3) الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :

استعرض هوداج وانطوني الأساليب التالية للصراع<sup>2</sup>:

\*استخدام القوة والاجبار : لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست اكيدة.

\*تسكين الصراع: عن طريق مواسة اطراف الصراع وتهدئتهم ومحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع .

\* التجنب والانسحاب : ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الاخر

\* التوفيق بين اطراف الصراع: وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض ان يملكها أصحاب القرار للتأثير على اطراف الصراع وفض النزاعات .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 383.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام وكلليات التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة، ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط. 2009، ص 23.

المجابهة: يتم وضع حل جدي للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها ووضع حد لها .<sup>1</sup>

أساليب لمعالجة الصراع على النحو التالي: marry parket follet وكذلك قدمت :

\* سيادة وتغلب طرف على آخر .

\*التفاوض من أجل إيجاد حلول وسط تتناسب الطرفين<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (04): إجراءات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: أمينة قهوجي الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين العاملين في المنظمة دكتورة في علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2014/2015 ص 86.

### ثالثا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

نظرا لأهمية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة فقد أولي الباحثون أهمية كبيرة لتحقيق فعالية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية ادارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه.

حسب نموذج توماس وكلمان، بناء على الاستعداد للتعاون بين أطراف الصراع أو التركيز على الذات والمصلحة الخاصة، هناك خمسة طرق لإدارة الصراع، بحيث ينتج عن التفاعل بين بعدي التعاون والحزم خمسة أساليب لإدارة الصراع: التعاون-التنازل-الحل الوسط-المنافسة-التجنب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 57.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 57.

<sup>3</sup> jossé latendresse، nathalie si-pierre، " faire face aux conflits "، [www.centre123go.com](http://www.centre123go.com) ، page 05 .

وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات:

### 1. استراتيجية المنافسة (النفوذ / القوة):

\* استخدام التهديد بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلا بالطرف الآخر للصراع: حيث يحاول أحد طرفي الصراع من خلال التشدد وعدم التعاون تحقيق مصالحه وأهدافه على حساب مصالح وأهداف الطرف الآخر.

\* حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به من خلال تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر لمعالجته: ويكون عن طريق توجيه الأمر لأطراف الصراع، وإلا فإن السلطة لها صلاحيات توجيه العقاب.<sup>1</sup>

\* فرض القوة والسيطرة على الوحدات الأخرى: حيث تكون فيها الوحدة غير راغبة في التعاون أو التواصل مع الوحدات الأخرى، ويتميز أحد طرفي الصراع بالهجومية (العدوانية) والتسلط في الطلبات ولاسيما في حالة توفر الموارد والسلطة لدى أحد أطراف الصراع، أو بسبب ضعف الوحدات.<sup>2</sup>

دواعي الحاجة إليه : تظهر الحاجة لهذا النمط في الحالات التالية:

\* في حالة ضرورة اتخاذ القرار لموقف طارئ أو تحجيم أو إخماد المناورة أو سوء استغلال الظروف.

\* في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة أو عندما تكون مواضيع الصراع قليلة الأهمية.

\* في المواقف التي تحتاج أفعالا غير نمطية للتنفيذ مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة.

\* تحقيق صالح المنظمة بشرط التأكد من صحة وسلامة الإجراءات المتخذة.

\* عقاب الأفراد الذين سيستفيدون من المنافسة الغير مشروعة.<sup>3</sup>

هذا الأسلوب ملائم في حالة وصول الصراع بين الوحدات إلى مرحلة عدم القدرة على إيجاد الحل، مما يتطلب استخدام صلاحيات الرئيس الأعلى لما له من سلطة على الوحدات، وكذلك تدخله لصالح إحدى الوحدات ولصالح المنظمة ضد الوحدات الأخرى (غالب/مغلوب)، مع رضا الفائز وإستياء المغلوب، مع ضرورة محاولة تلطيف الجو لاحقا.<sup>4</sup>

كما يعتمد على اللجوء إلى قوة السلطة والمركز، والحل المتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والإعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل.<sup>5</sup>

### 2. استراتيجية التجنب

\* يقصد بها عملية الانسحاب من إدارة الصراع، وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، مع مراعاة استمرار الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 526.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 84.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 526.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 87.

\* يتم اعتمادها عندما يكون لأحد أطراف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء، ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة، وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهتمة نحو موضوع الصراع، من خلال الانسحاب والتأجيل، وهو شكل لتأجيل الصراع إلى حين الوقت المناسب.

\* تظهر الحاجة إليه عندما تشدد حدة الصراع ولا يمكن استخدام النفوذ والقوة، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تجاهل موقف الصراع، منه عدم الحل وتناسي المشكلة وهو الأسلوب المناسب لحل الصراع وأن المشكلة ستحل تلقائياً.<sup>1</sup>

### 3. استراتيجية الحل الوسط (التسوية)

\* تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق والتوصل إلى حلول وسط.

\* حيث يتم تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، وغالبا ما لا يحقق هذا النمط إشباعا تاما لأحد الطرفين وإنما يتحقق قدر من الإشباع لكلا الطرفين، مع إمكانية عدم اقتناع كلا الطرفين بالتسوية والتنازلات المقدمة وصعوبة التوفيق بين الأطراف.<sup>2</sup>

\* يرتبط هذا النمط بأسلوب المشاركة والميل إلى التصالح في حل الصراع على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول يحقق الرضا الجزئي.

\* يتضمن نمط التسوية تنازل كل طرف بالصراع عن بعض ما يطالب به، حيث يتبنى فيه معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح أطراف الصراع عن طريق تقريب وجهات النظر.<sup>3</sup> ويتم استخدامها في الحالات التالية:<sup>4</sup>

- عندما يتطلب الأمر التوصل لحل مؤقت أو وسط بشأن مسألة معقدة.
- الرغبة في التوصل إلى حل سريع وتحت ضغط الوقت.
- عندما لا يستحق الأمر التنافس أو استخدام النفوذ.
- اقتراب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ.
- المسائل الاستراتيجية.
- عندما تكون الأهداف مهمة جدا وبالتالي لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية.
- استخدامها كسند في حالة فشل التعاون أو القوة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 452.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 449.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 451.

#### 4. استراتيجية التعاون

تستمد هذه الاستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعنية، وتتميز بالتركيز على المصالح المشتركة للأفراد والتحري عن المصالح المشتركة للمجموعات المتنازعة والتركيز على نقاط التقارب والاختلاف ومحاولة إيجاد الحلول لها. إضافة إلى دراسة أسباب الصراع واقتراح بدائل الحل لتتم مناقشتها بغرض إيجاد الحل المناسب، مع ضرورة توفير الوقت الكافي.<sup>1</sup> وتعتمد على الأساليب التالية:

\* عرض وجهات النظر وتبادلها بين أطراف النزاع لتمكين الطرفين من التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بهدف تقريب وجهات النظر وزيادة التفاهم.

\* التركيز على هدف إستراتيجي مشترك ذو أهمية لأطراف الصراع والتقليل من الأهداف الجانبية.

\* اجتماعات المواجهة بين أطراف الصراع، بغرض عرض وجهات النظر والبحث عن أسباب الصراع<sup>2</sup> تظهر الحاجة إلى أسلوب التعاون كأداة لإدارة الصراع في الحالات التالية:

\* عندما لا يعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت وتريد حلا يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة

\* عندما يكون موضوع النزاع هاما لكل الأطراف ووجود الرغبة في إيجاد حل شمولي.

\* عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وكونها تتطلب التنازل النسبي والتوفيق.

\* حالة القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى.<sup>3</sup>

وخلال هذا الأسلوب يسعى أطراف الصراع لإيجاد حل متكامل وصياغة الإفادة من المورد المشترك. باعتباره الحل الذي يحقق المكسب لأطراف الصراع من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر من الصراع على أنه ناجح وقادر على التعاون من أجل مقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر.<sup>4</sup>

#### 5. استراتيجية التنازل (التهدئة):

\* تتضمن استراتيجية التهدئة سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع مع مرور الوقت تخف حدة الصراع، وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوى مع الزمن، بانتظار أن تخف حدة الصراع وتتم تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية للتناقص.

\* الفرد متخاذل (غير متشدد) ولا يود المطالبة بحقه ويأخذ الجانب الدفاعي في المطالبة بحقه.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 450.



\*يميل الفرد إلى مساعدة الآخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة، مما يسهل التعامل مع الفرد في مواقف الصراعات التنظيمية،<sup>1</sup>

تتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بواسطة إتباع أحد الأسلوبين:

• **التخفيف:** التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الإتفاق والتعاون بين أطراف الصراع .

• **التوفيق:** يعتمد على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع والتوصل إلى الحلول المرضية<sup>2</sup>

فالتنازل يتضمن أن يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر من الطرف الثاني مستقبلاً .

يتم اعتماد هذا النمط في الحالات التالية:

\*عندما يكون أحد الطرفين لديه إهتمام منخفض بالذات وعال بالآخرين، ويرتبط بالإيثار للآخرين. فالفرد مستعد لخدمة الآخرين ولو كان على حساب نفسه، ويقبل أي حل ويتكيف معه.

\*كان الصراع قائماً على إختلاف الشخصية لأطراف الصراع.<sup>3</sup>

\*عندما تقل أهمية الموضوع محل النزاع للطرف القائم بالترضية، والفرد يرغب بإنهاء الصراع حتى لو كان على حق، ومتسامحاً في حقه.

\*عندما تظهر أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة.

\*أي في حالة الطرف الخضم أقوى ويمارس الضغوط على الفرد وله القدرة على الضغط بواسطة السلطة والقوة والنفوذ والمال. نتيجة التفاوت في القوة والمركز الإداري والسلطة والتأثير أو الخبرة والمهارات.<sup>4</sup>

\*عندما يشعر الفرد أنه أخطأ أو إعتبره أن المواضيع الأخرى أكثر أهمية من المواضيع الشخصية في إطار دعم العلاقات الإجتماعية والسماح للفرد بالتعلم من الأخطاء.

خلال هذه الاستراتيجية يتم التصرف على أساس أن الصراع سوف يزول بمرور الوقت ودعوة أطراف الصراع إلى التعاون لمحاولة تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 82 .

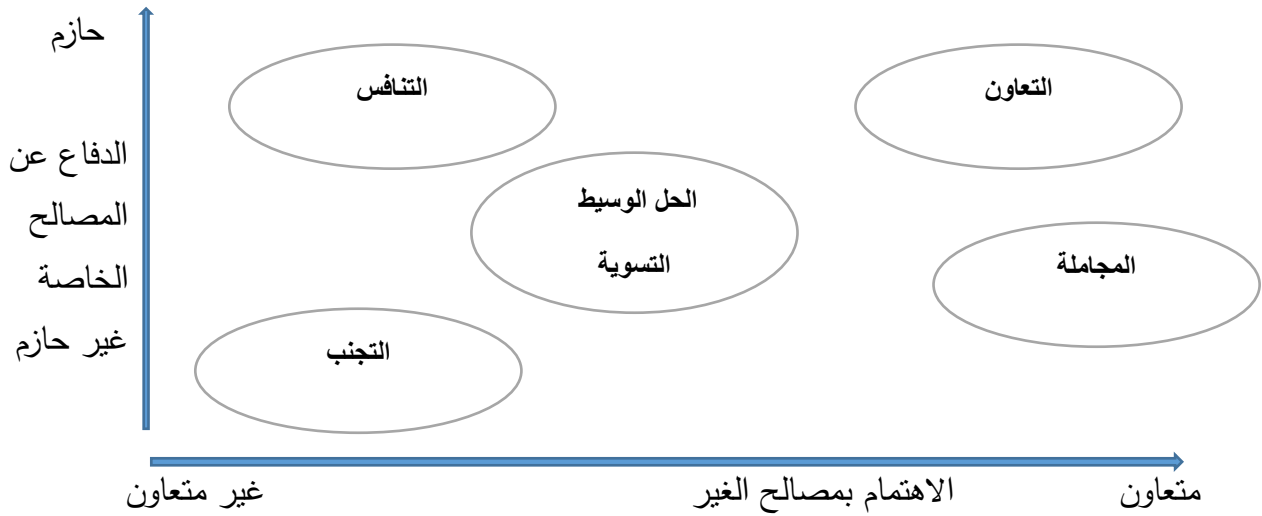
<sup>2</sup> د. معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 45.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 82، 86.

الشكل رقم (05) مخطط استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي كما حددها نموذج توماس وكيلمان



المصدر : عيسى إبراهيم عبد الفتاح زهدي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أطروحة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الأردن 2009 ص 26

وبالتالي يمكن القول أن حتمية ظهور الصراع التنظيمي بالمنظمة دفعها الي ضرورة اعتماد أساليب واستراتيجيات حيث أغلب الاستراتيجيات والأساليب التي عرضها الباحثون تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كتم الصراع في محاولة للوصول الى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

### المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي

من خلال العرض السابق للأدبيات المتعلقة بادرة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة وطرقهم في إدارة الصراع التنظيمي حيث يمكن استغلال هاته المهارات للتعامل مع مواقف الصراع في المؤسسة

#### المطلب الأول: أثر الوعي بالذات وتنظيم الذات في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر معرفة الذات اللب الأساسي لسلوك الإنسان حتى أن القول المأثور "اعرف نفسك" ينسب إلى الكثير من الفلاسفة كأفلاطون سقراط.... هذا ما يبرر أهمية معرفة الذات لكل إنسان وتزداد هذه الأهمية للقادة بحيث تسمح لهم بالمعرفة النزيفة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي ومعرفة الذات هي العامل الجوهرية في تنظيم الذات والتحكم في السلوك البشري فهي قوة موجهة لتنظيم وضبط وتوجيه السلوك إذ تحدد الاستجابات الذاتية في مواقف العمل المختلفة كما أنها تقدم التفسيرات لاستجابات الآخرين وخاصة السلبية منها وذلك يحدد أسلوب تعامل القائد مع العاملين من جهة وتعامل العاملين معه من جهة أخرى، كما تتميز بأنها انتقائية من خلال ادراكه للخبرات والمواقف التي يتعرض لها والتي تتلائم

أو تتعارض مع ميوله ورغباته وحاجاته، لذلك تبتعد استجابات القائد عن النمطية فقد تختلف استجاباته في موقف مماثل وفق الزمان والمكان فيسعى إلى تنظيم عالم الخبرة من أجل التكيف مع الذات ومع الآخرين والتي تدعو إلى اتساق القائد.

وتتمثل مجالات وعي و تنظيم الذات في إدارة الصراع التي يجب أن يعرفها القائد على نفسه وسلوكياته وأساليب عمله باعتبارها أحد مهاراته القيادية فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: القيم الشخصية:** هي مجموعة دائمة من القواعد و المعتقدات التي تملي على القائد أي السلوك مناسب وأيه غير مناسب في إدارة صراع معين و هي تلعب دورا كبيرا في انسجام و توازن الشخصية و سيطرتها لحظة تقاوم النزاعات

**ثانياً: أسلوب المعرفة:** إن وعي القائد بأسلوبه في انتقاء المعلومات و تشخيص ظروف الصراع (مثلا بالتركيز على مسببات و تفاصيل الصراع أو النظر إلى عموميته والصفات المشتركة بينه و بين ظروف صراع مشابهة في الماضي) أو في تفسيرها كظاهرة تنظيمية (من خلال الاعتماد مثلا على الإحساس الداخلي الحدسي في فهم الصراع أو التحليل المنطقي الموضوعي له) يمكنه من التوازن في استعمال هاته الأساليب وتكييفها حسب متطلبات و ظروف الصراع

**ثالثاً الموقف من الغموض:** كثيرا ما يجد القائد نفسه مطالبا بحل نزاع او صراع بشكل سريع وفي ظروف غامضة فيكون أسلوب المعرفة لديه تحت ضغط حالات الغموض و صعوبة السيطرة على المسببات والمؤثرات التي تميز ظروف الصراع. فوعي القائد لهذا الغموض يمكنه من التعامل معه، ويجعله أكثر قدرة على التكيف والمرونة مع المواقف، أما عدم الوعي بهذا الغموض فيجعل القائد متشائم من أي صراع ينشأ ويتوجه إلى تبسيط ظروفه للتخلص منه بدلا من البحث عن أسبابه الحرجة و معالجتها.

**رابعاً محل الرقابة:** تشير الى كيفية تفسير القائد لسلوكياته وقراراته لحظة إدارته للصراع سواء فشل في معالجتها أو نجح في ذلك لذا فوعي القائد بذلك يجعله لا ينسب النجاحات لنفسه دائما وحالات الفشل يعلقها على بيئته المحيطة بل يكون صادقا في موقفه من سلوكياته وقراراته ونتائجها

**خامساً العلاقات مع الآخرين:** إن وعي القائد بطبيعة علاقاته مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء يحسن من علاقته معهم فالقيادة في أصلها تفاعل مستمر في ظل العمل المشترك والتوجيه و الرقابة وكذلك بناء العلاقات الشخصية التي تلعب العاطفة فيها دورا محوريا فكلما زاد الوعي وساهم في دعم التفاعل الإيجابي كلما زادت قدرة القائد على التخفيف من سلبات الصراعات التنظيمية وتدعيم وإيجابياتها.

<sup>1</sup> حنان عبد العزيز نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة بشار مذكرة ماجستير تخصص الارشاد النفسي والتنمية البشرية قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية جامعة تلمسان، 2012، ص37

### المطلب الثاني: أثر الدافعية في إدارة الصراع التنظيمي

الدافعية هي قوة ذاتية في الفرد تحرك سلوكه وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية. بالنسبة له. وتحافظ على استمراريته وديمومته حتى يحقق الهدف.

إن الدافعية عامل ضروري لتفسير أي سلوك، إذ لا يمكن أن يحدث أي سلوك ما لم يكن وراءه دافعية.

فهي تؤثر في أداء سلوك الموظف حيث تجعلهم يقومون بالأعمال والمهام بطريقة دقيقة.

تتضح أهمية الدافعية في إدارة الصراع التنظيمي في كونها وسيلة يمكن استخدامها في إنجاز أهداف معينة على نحو أفضل وفعال. كالانتباه والإدراك والتفكير والتخيل والذاكرة. حيث أن الدافعية تزيد من قوة هذه العمليات وتوظيفها في الحصول على المعلومات في القدرة على حل المشكلات والقدرة على اقتراح الحلول والإبداع فيها.

### المطلب الثالث: أثر التعاطف في إدارة الصراع التنظيمي

يعد التعاطف مكونا أساسيا من مكونات الذكاء العاطفي ويلعب دورا مهما في شخصية الافراد فيساهم بإدارة ناجدة للصراع بأشكاله وتحويله من صراع سلبي هدام الى صراع إيجابي مثمر

فبالاستعانة بقوة التعاطف نستطيع ان نحرر طاقة حيوية يمكنها ان تحول المعاناة الناتجة عن اخطائنا وعن تألمنا من تصرفات واساءات الاخرين الى طاقة جديدة تدفعنا الى الامام. كما قال الشاعر الأمريكي هنري واد سورت لونغفيلو والذي يؤكد على قوة هذه الطاقة قائلا لو أننا نستطيع ان نصل إلى قلب وتاريخ أعدائنا السري، لوجدنا في حياة كل منهم حزنا ومعاناة تكفي لإزالة أسباب العداوة والخصومة

فالتعاطف في مضمونه يعني ان يضع الشخص نفسه مكان طرفي النزاع متجردا ما أية انحياز أو تفضيلات شخصية أو حتى إن كان احد الأطراف يضع الشخص نفسه مكان الطرف الآخر ويحاول أن يرى الموضوع من منظور الاخرين وهنا ربما نجد أن الصراع قد اتخذ منعطفًا جديدا

والتعاطف أصلا يقوم على الادراك والوعي الذاتي حيث أن الشخص المتبدل يكون غافلا عن مشاعره ويجد نفسه في حيرة من امره عندما يحدثه الاخرين عن مشاعرهم وأن هذا العجز عن استيعاب مشاعر الاخرين هو اخفاق و فقر كامل في الذكاء العاطفي وفشل مأساوي في التكوين البشري نفسه ويؤكد سينغ ان التعاطف ليس فقط مجرد فكرة رومنسية انه حقيقة فالقدرة على فهم مشاعر الاخر ليست مفهوما مجردا فإذا لم يكن المدير على اتصال بمشاعره الذاتية فهو يفتقر إلى الضمير المنعكس على الذات فلا يكون قادرا على فهم التعاطف ويضيف سينغ بأن المدير يستطيع استثمار التعاطف مع الاخرين في إدارة الصراع فقط عندما يستطيع أن يضبط ايقاعه معهم (تنظيم الذات فيعكس ضبط الإيقاع مدى جودة ارتباط المدير وردود أفعاله اتجاه الاخرين.

المطلب الرابع: أثر المهارة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر المؤسسة منظومة اجتماعية يمثل المورد البشري العنصر المهم الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أداء عمله وما يظهره من فعالية فيما يقدمه، الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة وكل عامل في المؤسسة لا يمكن أن يؤدي مهامه منفردا فهو يعتمد في عمله على التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف وفعالية هذا التعاون تتحقق بمهارة اجتماعية واتصال أي كان نوعه حيث يحصل من خلال ذلك ائتلاف أو قد ينتج عنه اختلاف وعدم توافق الذي قد يرقى إلى درجة الصراع.

إن إدارة الصراع تفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال ولتكوين شبكة علاقات اجتماعية وذلك من خلال فتح قضايا للمناقشة بشكل مباشر بين الأطراف وعموما يمكن تحديد اهم ابعاد المهارة الاجتماعية للقائد وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

**أولاً: الإصغاء والانصات:** حيث يعد الإصغاء للعاملين واعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الخلاف ويتضمن الإصغاء كل من الاستماع، الانتباه والتركيز

ويحقق الإصغاء في إطار إدارة الصراع الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على كل المعلومات تشجيع المرسل في تزويد المتلقي بكل المعلومات التي يريدها.
- تحسين العلاقات الإصغاء الجيد يشجع على الحديث بصراحة وحرية وهذا يتيح فهم الموضوع بطريقة أفضل وتتطور العلاقات بين الطرفين.
- حل الصراع ان انتباه واصغاء المستمع يدل على رغبة حقيقية لفهم وجهة نظر المرسل ويساعد على فهم المشكلة لتحديدها وتشخيصها بشكل أوضح وبالتالي يسهل عليهما الوصول إلى حلول متوافق عليها.
- ثانياً احترام شعور الأطراف:** يجب ان يتعامل القائد مع الصراع بذكاء إذ يحاول أن يوصل للعاملين أفكاره واهتمامه من دون تجريح أو تقليل لاحترام أي طرف ومن الضروري أن يعتبر الصراع التنظيمي كفرصة لتنمية روح التنافس الإيجابي

**ثالثاً الإقناع التأثير والتوجيه:** يفترض ان يكون الإقناع مدعوما بالمصادقية والتي تعني الثقة والاحترام والنزاهة في أعين العاملين ويمكن بناء الثقة من خلال الاتصال المقنع .

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 284-285

### رابعاً: تدريب الأطراف على التعامل مع الصراع

قصد الاستفادة من الصراع التنظيمي وتطوير وإنتاج الاستجابات المطلوبة من طرف العاملين على القائد ان يوفر بيئة مفتوحة وغير مهددة للعاملين وهذا ما يسمح بإبراز النقد البناء لتزدهر الحوارات والمناقشات بين العاملين دون ان تصبح هجوم شخصي

ويتضح مما سبق ان لمكونات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التعاطف، الدافعية، المهارة الاجتماعية) الأثر الكبير في التواصل الجيد مع الآخرين وفي تجنب الصراعات الهدامة وإدارتها الإدارة الفاعلة لتكون ثمارها الإيجابية في بيئة العمل.

خلاصة الفصل

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات ومعبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، فهو عبارة عن ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله نظرا لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية ولا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات، وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس، بحيث يقتصر على الفرد ذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراد أو جماعات أخرى. فهو وسيلة للتعبير عن التوتر يتميز بمظاهر مختلفة من السلوك يشكل مجموعها مظاهر الصراع. ويحدث نتيجة لأسباب بيئية أو ذاتية ولا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات. ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية والسلبية على التنظيم من حيث إخلال التوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم، فإدراك أطراف الصراع لوجوده يخلق حالة من التفكير والإنفعالات لدى أطراف الصراع تدفعهم للتفكير في إتباع طريقة معينة لكسب الموقف، مما يؤدي إلى سلوك فعلي من أحد أطراف الصراع ويقابله بذلك رد فعل من الطرف الآخر، وعلى الإدارة أن تتعامل معه على أساس كونه ظاهرة تنظيمية موجودة بين الجماعات والأفراد داخل التنظيمات.

ويمكن لإدارة المنظمة أن تساهم في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرة المنظمة على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا بما يحقق أهداف المنظمة، فأساليب إدارة الصراع لها دور أساسي في نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للعلاج.

حيث هناك أكثر من أسلوب الإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها طبيعة الموقف. وتختلف طرق التعامل مع الصراع والتخفيف من حدته أو معالجته حسب مدى توجه أطراف الصراع نحو التعاون ومدى الحزم في التعامل، حيث قد يظهر الميل نحو تحقيق المصالح الخاصة أو نحو التعاون، ليتم على أساس ذلك تحديد أساليب إدارة الصراع: التعاون، التجنب، التنازل (التهدئة)، التفاوض (القوة)، الحل الوسط.

# الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

المبحث الأول: تقديم المديرية العملية للاتصالات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.



## تمهيد

بعد التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة (الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي) وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مديرية عمومية اقتصادية جزائرية وهي المديرية العملية للاتصالات بجيجل، عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان مع الاستعانة بمخرجات Spss وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ثم بعد ذلك عرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التوصيات، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية وفقا للترتيب التالي:

- المبحث الأول: تقديم المديرية العملية للاتصالات.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي فرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما الاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية " VSAT " في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم .

#### ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.<sup>2</sup>

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

<sup>1</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz), 22/05/2022, 15:00h.

<sup>2</sup> Ibid.22/05/2022,15:10h.

كانت الانطلاقة الرسمية في 01 جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### ثالثا تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام، ورأس مال عمومي قدر ب 115.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة % 100، ومقيدة في سجل التجاري يوم 11 ماي 2002م الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، تحت رقم B020018083 المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة<sup>1</sup>، أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/3 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لمؤسسة ذات أسهم، دخلت رسما في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م فاعتمدها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة، ورغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الإنترنت.

### المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها

#### أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات الجزائري، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛

• العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

<sup>1</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) ,22/05/2022, 16:00h.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
  - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:
- تقدير حاجات الزبائن وتلبيتها؛
  - مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فما يتعلق بصيانة أفضل؛
  - عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها؛
  - تحصيل الديون في أجلها المستحقة.
- ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 01- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛
- 02- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 03- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 04- لمشاركة كممثّل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 05- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجه.
- 06- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة....
- 07- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### المطلب الثالث: نشأة المديرية العملية للاتصالات الجزائر -جيجل-

المديرية العملية (DO) مؤسسة عمومية، تقع في حي الصومام، أنشئت الإدارة العملية للاتصالات الجزائر بجيجل بموجب المرسوم رقم 09-38 المؤرخ في 20/04/2009 حيث تم اعتماد مبادئ تنظيم المؤسسة لتغطي أراضي محافظة ولاية جيجل، بعدما كانت الوحدة العملية المنشأة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-2003 المؤرخ في 10/02/2003، وتتمثل مهام المديرية العملية للاتصالات:

➤ مهمة تمثيل اتصالات الجزائر على المستوى المحلي:

المديرية العملية للاتصالات هي الممثلة للمديرية العامة على المستوى المحلي.

➤ المهمات المرتبطة بنوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن:

- ضمان متابعة نوعية الخدمات، السهر على احترام قواعد السلوك من طرف عمال اتصالات الجزائر أثناء أدائهم لمختلف نشاطاتهم، الأخذ بأراء الزائن؛
- تلعب دور وسيط بين البنيات التجارية والزبائن في حالة تقدم شكاوى، عدم رضا الزبائن.

➤ المهمات المرتبطة بالوظائف البنيوية للاتصالات الجزائر

- تنشيط الوظائف التجارية والتقنية؛
- ضمان اتصال كل من البنية العملية | Actel والبنية العملية CMP
- إعداد البنيات العملية

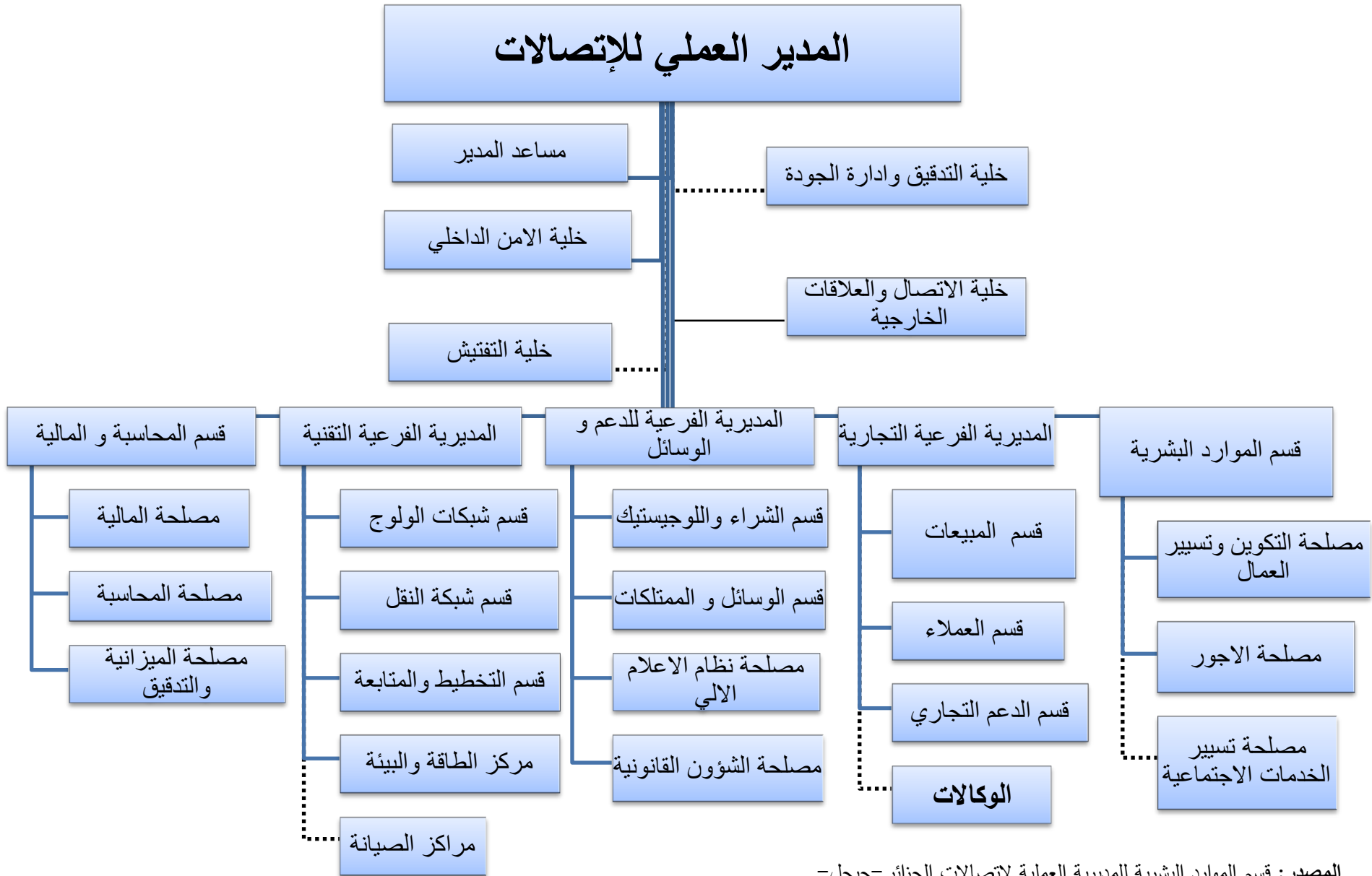
➤ المهمات المرتبطة بالملكية والأمن

- إدارة ممتلكات المؤسسة بجمع أشكالها (المباني، العتاد، والشبكات الخاصة بالاتصالات...)
- تهدف إلى تنظيم البنيات العملية؛
- ضمان حماية ممتلكات المؤسسة من خلال وسائل المؤسسة أو بوسائل خارجية؛
- السهر على تطبيق واحترام جمع البنيات العملية للمديرية العملية للاتصالات على مستوى إقليمها من خلال توفير كل من النظافة، الأمن، والمحيط؛
- تسيير التأمينات للممتلكات.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من خلال النظرة العامة للهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر -جيجل- والذي بين كل من المديريات الفرعية، الدوائر والمصالح نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الهرمي وهذا ما يؤكد تشعب وظائف ومهام المؤسسة إضافة الى انه يبين طبيعة التنظيم السائد في المؤسسة إذ نلاحظ مركزية في اتخاذ القرار.

الشكل رقم(06): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات لولاية جيجل



### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد معرفة دور الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بالمديرية العملية للاتصالات هو الهدف الأساسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة سنتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها ومصادر الحصول على البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم أدوات البحث والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة: يضم جميع القادة العاملين بالمديرية العملية للاتصالات بجبل والبالغ عددهم 61 عاملاً.  
ثانياً: عينة الدراسة: ونظراً لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالشركة محل الدراسة تم حصر العينة في 45 مفردة، ثم اختيارها عشوائياً، وقد استرجعنا 45 استبيان صالح للتحليل وتم إخضاعها للدراسة، ويمكن تلخيص عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع
61	45	45	45	73.77%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### ثالثاً: مصادر الحصول على البيانات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة ويتمثلان في:

✓ مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال الكتب والمقالات والرسائل الجامعية والملتقيات والمجلات والمؤتمرات والمطبوعات وكذلك شبكة الانترنت... الخ والتي تناولت متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري للدراسة؛

✓ مصادر أولية: وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها عن طريق الاستبيان والذي يضم مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة، والتي سوف يتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.20).

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مجموعة البيانات، وعموماً يتم حسابه

بالصيغة التالية:  $R = X_{max} - X_{min}$

- التكرارات والنسب المئوية: التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان<sup>2</sup>؛

- الرسوم البيانية: لتوضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

- الوسط الحسابي المرجح: يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع واستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي<sup>3</sup>؛ ويمكن حسابه عن طريق العلاقة:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

✓  $ni$ : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً بالنسبة للخيار "موافق" لعبارة من عبارات إدارة الصراع التنظيمي؛

✓  $xi$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5؛

✓  $N$ : مجموع أفراد العينة وهو يقدر بـ 45 فرد؛

الانحراف المعياري المرجح: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين استجابات أفراد العينة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق

<sup>1</sup> أحمد رمزي صياغ، "محاضرات في الإحصاء الوصفي إحصاء 01"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جدد مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص: 36.

<sup>2</sup> محمد صبحي أبو صالح، الطرق الإحصائية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 47.

<sup>3</sup> محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007، ص 83.



## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العمالية للإتصالات

الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عندما تساوي متوسطاتها كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي<sup>1</sup>؛

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

✓ **ni**: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "موافق" لعبارة من عبارات إدارة الصراع التنظيمي؛

✓ **xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5؛

✓ **xi**: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛

✓ **N**: مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 45 قائد .

- معامل ارتباط بيرسون ("Correlation Coefficient Pearson" **r**) ومعامل التحديد "**r<sup>2</sup>**": يستخدم لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها<sup>2</sup>، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما استخدم أيضا لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع التنظيمي وتحديد طبيعة العلاقة، واختبار الفرضيات. أما معامل التحديد "**r<sup>2</sup>**" فاستخدم لتفسير مدى تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي أي مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

✓ **Cov(x, y)**: التباين المشترك للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والتابع (إدارة الصراع التنظيمي)؛

✓ **σ<sub>x</sub>**: الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة؛

✓ **σ<sub>y</sub>**: الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

ويتم الاعتماد في تفسير نتائج كل من معامل ارتباط بيرسون "**r**" ومعامل التحديد "**r<sup>2</sup>**" على قاعدة القرار الموضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عازم صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص17.

<sup>2</sup> عيسى نجيمي، محاضرات الأسبوع الثالث في مقياس النظام الإحصائي SPSS، من الرابط الإلكتروني:

<http://elearning.univ-jijel.dz/course/view.php?id=3475>، يوم: 2022/05/01، على الساعة 16:49.

الجدول رقم (08): القرار الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون "r" ومعامل التحديد "r<sup>2</sup>"

معامل ارتباط بيرسون "r"	القرار الإحصائي	معامل التحديد "r <sup>2</sup> "	القرار الإحصائي
"r" سالب	علاقة عكسية	"r <sup>2</sup> " = 0	لا يوجد تأثير
"r" موجب	علاقة طردية	0 < "r <sup>2</sup> " < 0.3	تأثير ضعيف
"r" = 0	لا يوجد ارتباط	0.30 < "r <sup>2</sup> " < 0.70	تأثير متوسط
0 < "r" ≤ 0.30	ارتباط ضعيف جدا	0.70 < "r <sup>2</sup> " < 1	تأثير كبير
0.30 < "r" ≤ 0.50	ارتباط ضعيف	"r <sup>2</sup> " = 1	تأثير تام
0.50 < "r" ≤ 0.70	ارتباط متوسط		
0.70 < "r" ≤ 0.90	ارتباط قوي		
0.90 < "r" < 1	ارتباط قوي جدا		
"r" = 1	ارتباط تام		

المصدر: من إعداد الطالبتين

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد<sup>1</sup>: يستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع، بمعنى آخر استخدم لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) الكل على حدى في المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، وقد استخدم لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

- الانحدار الخطي المتعدد<sup>2</sup>: استخدم لدراسة أثرالذكاء العاطفي بأبعادها مجمعة على إدارة الصراع التنظيمي، وقد استخدم لاختبار الفرضية الرئيسية. وشكل معادلتها كل من الانحدار الخطي البسيط والمتعدد على التوالي هما:

$$y = Ax + \beta$$

$$y = A_1x_1 + A_2x_2 + \dots + A_nx_n + \beta$$

حيث أن:

✓ A: تدعى ميل أو معامل الانحدار الخطي البسيط وهي تمثل مقدار التغير في y عند زيادة قيمة المتغير المستقل x بوحدة واحدة.

✓ A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>n</sub>: تدعى معاملات الانحدار الخطي المتعدد وهي تمثل مقدار التغير في y عند زيادة قيمة أحد المتغيرات المستقلة (x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>n</sub>) بوحدة واحدة.

<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر ط1، الأردن، 2008، ص 266.  
<sup>2</sup> إيهاب عبد السلام محمود، تحليل برنامج الإحصائي spss، ط1، مؤسسة صادق للنشر، الأردن، 213، ص 244.

✓  $\beta$ : تدعى بمعامل الثبات وتصبح متساوية لقيمة  $y$  عندما تكون قيمة  $x$  تساوي الصفر.

- اختبار "One Sample T Test": لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وهي تساوي في هذه الدراسة (03) لأنها تتوسط درجات الإجابة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)<sup>1</sup>، تم استخدامه لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: أداة الدراسة

لتحقيق هدف البحث وانطلاقاً من نموذج الدراسة، قمنا ببناء وتصميم الاستبيان مستفيدين من بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد اشتمل الاستبيان على قسمين وهما:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للقادة بالمديرية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).

- **القسم الثاني:** يشمل متغيري (محوري) الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة:

**المحور الأول:** تم تخصيص هذا المحور لمعرفة مدى إمتلاك قادة المديرية للذكاء العاطفي، بحيث خصص الجزء الأول لقياس الوعي بالذات ويضم خمس عبارات أما الجزء الثاني فيقيس تنظيم الذات ويضم خمس عبارات، وأما الجزء الثالث فخصص لقياس الدافعية وضم خمس عبارات كذلك، أما الجزء الرابع فخصص لقياس التعاطف وضم كذلك خمس عبارات، وأخيراً الجزء الخامس فقد خصص لقياس المهارة الإجتماعية وخصصت له خمس عبارات.

**المحور الثاني:** يقيس مدى تمكن القادة لمن إدارة الصراع التنظيمي، ويضم 15 عبارات.

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس لكارتر الخماسي LIKERT SCALE، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> عيسى نجيمي، محاضرات الأسبوع الثالث في مقياس النظام الإحصائي SPSS، من الرابط الإلكتروني: <http://elearning.univ-jijel.dz/course/view.php?id=3475>، يوم: 2022/05/01، على الساعة 16:49.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت likert، ويعطي بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة أي:  $4=1-5$

يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:  $0,80=5/4$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10): فئات مقياس ليكرت likert**

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.61 إلى 3.40	محايد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3.41 إلى 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت likert

### ثانياً: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

#### 1- صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة المقياس على قياس المفهوم الذي وضع من أجله وليس شيء آخر بمعنى خلو الأداة من أخطاء القياس<sup>1</sup>، قد تم التأكد من ذلك من خلال:

**1-1- الصدق الظاهري للاستبانة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، حيث تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات،

<sup>1</sup> طارق عطية عبد الرحمن، دليل التصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية (المنهج التطبيقي لبناء المهارات البحثية)، مركز البحوث الرياض، 2013، ص 137.

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته وهي موضحة في الملحق رقم (01).

**1-2- الصدق البنائي للاستبيان (الاتساق الداخلي):** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه، كما يلي:

### أ- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الذكاء العاطفي

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (person) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الذكاء العاطفي مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي بالذات

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي بالذات

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,000	0.518**	افهم جيدا مشاعري الخاصة و استطيع وصف ما اشعر به
0,000	0.750**	امتلك الثقة بالنفس
0,000	0.592**	أنا واضح في أهدافي و مبادئي
0,000	0.839**	اعرف نقاط القوة و الضعف لدي
0,000	0.670**	أقبل النقد البناء من الآخرين

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنظيم الذات

الجدول رقم (12): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنظيم الذات

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,000	0.664**	استطيع التحكم في مشاعري السلبية و تصرفاتي
0,000	0.535**	أحاول البحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها
0,000	0.669**	أتجاهل ما مر بي من مشكلات وغضب و استطيع أن أتجاوزها
0,000	0.737**	أسيطر على غضبي عادة عند تلقي أمر مزعج
0,000	0.572**	أعترف بأخطائي و لدي القدرة على الاعتذار عنها

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له حيث يظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لبعد الدافعية

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الدافعية

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,000	0.715**	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي وأنا متحمس لها و اظهر هذا الحماس
0,000	0.615**	استطيع انجاز المهام نشاط وبتركيز عال
0,000	0.796**	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة
0,000	0.790**	استطيع النجاح حتى تحت الضغط
0,000	0.898**	استطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,001	0.494**	استطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة
0,000	0.797**	استطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين
0,000	0.709**	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين
0,000	0.833**	أتعاطف مع معاناة الآخرين و أحزانهم بشكل فعال
0,000	0.889**	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارة الإجتماعية

الجدول رقم (15): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المهارة الإجتماعية

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,000	0.592**	استطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين
0,000	0.678**	يحبني الآخرون و يحترموني و إن لم يتفقوا معي
0,000	0.596**	أركز وانتبه دائما عندما استمع للآخرين
0,000	0.769**	أجيد فن التعامل مع الآخرين
0,000	0.794**	انفتح على الناس بطريقة مناسبة

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له حيث يظهر أن معاملات الارتباط المبنية دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (person) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يلي:

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0,000	0.604**	احرص على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين الأفراد قبل محاولة حلها
0,000	0.655**	أقوم بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف
0,000	0.738**	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول
0,000	0.581**	أتفاوض مع كافة أطراف الصراع للتوصل إلى الحلول المناسبة
0,000	0.524**	اطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل مسؤولية
0,000	0.630**	أسعى دائما لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي
0,000	0.726**	استمع لأراء وأفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية
0,000	0.657**	احرص على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهدد للمؤسسة
0,000	0.451**	أقوم عادة ببعض التنازلات من أجل تلبية رغبات الآخرين
0,000	0.537**	اصدر تعليمات و أوامر صارمة في بعض الأحيان من أجل إنهاء الصراع
0,000	0.562**	أحاول إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الإبداع و الابتكار
0,004	0.418**	اسعي إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس
0,000	0.563**	اعمل على توجيه توترات الأفراد واستغلالها في إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية
0,001	0.468**	غالبا ما أوجل مواجهة الصراع لفترة حتى تتم السيطرة عليه
0,002	0.443**	أتابع شكاوي الأطراف المتنازعة بشكل مستمر

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss



## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

### ❖ الصدق البنائي structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### الجدول رقم (17): أبعاد ومحاور الدراسة

الرقم	أبعاد ومحاور الدراسة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sing)
البعد الأول	الوعي بالذات	0.503**	0,000
البعد الثاني	تنظيم الذات	0.491**	0,000
البعد الثالث	الدافعية	0.727**	0,000
البعد الرابع	التعاطف	0.645**	0,000
البعد الخامس	المهارة الإجتماعية	0.768**	0,000
المحور الأول	الذكاء العاطفي	0.904**	0,000
المحور الثاني	إدارة الصراع التنظيمي	0.803**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

### 2- اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان<sup>1</sup>:

1. غير كاف إذا كانت ألفا أقل من 0.6؛
  2. ضعيف إذا كانت ألفا تقع بين 0.6 و 0.65؛
  3. مقبول إذا كانت ألفا تقع بين 0.65 و 0.7؛
  4. جيد إذا كانت ألفا تقع بين 0.7 و 0.8؛
  5. ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 0.8.
6. تم حساب معامل (Alpha Cronbach) باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.931	0.867	25	الذكاء العاطفي
0.911	0.830	15	إدارة الصراع التنظيمي
<b>0.944</b>	<b>0.893</b>	<b>40</b>	<b>معامل الثبات العام</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث يقدر بـ (0.893) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

لمعرفة مستوى الذكاء العاطفي وواقع إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية العملية للاتصالات، سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على العينة المختارة وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، عدد سنوات الخبرة):

<sup>1</sup> Manu CARRICANO, Fanny POUJOL, Analyse de données avec SPSS, Pearson Education France, Paris, P 53, Sur le site Web : [https://www.academia.edu/11386101/Manu\\_CARRICANO\\_Fanny\\_POUJOL](https://www.academia.edu/11386101/Manu_CARRICANO_Fanny_POUJOL), Le 21/05/2021, à l'heure 17:45.

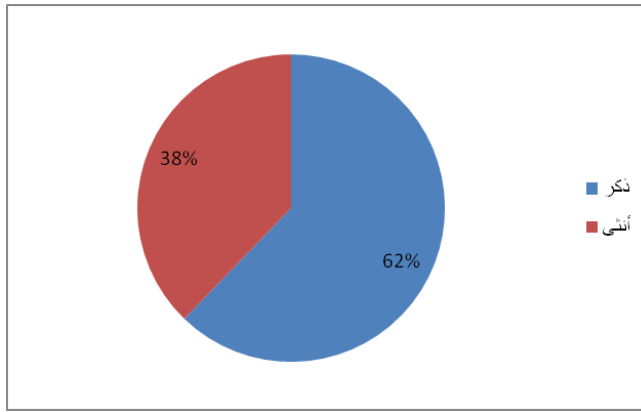
أولاً: الجنس

الجدول رقم (19): توزيع العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
62.2	28	ذكر
37.8	17	أنثى
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Excel

يتضح أن نسبة الذكور في العينة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت على التوالي (62.6%) و(37.8%)

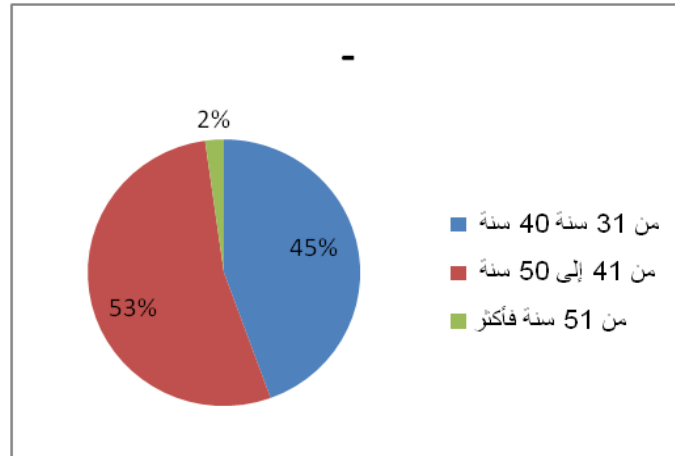
ثانياً: العمر

الجدول رقم (20): توزيع العمال حسب السن

النسب المئوية	التكرار	السن
-	-	30 سنة فأقل
44.4	20	من 31 سنة 40 سنة
53.3	24	من 41 إلى 50 سنة
2.2	1	من 51 سنة فأكثر
%100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Excel

يتضح أن أغلبية الباحثين أعمارهم تتراوح بين 41 إلى 50 سنة بنسبة (53.3%) ثم تليها فئة ما بين 31 سنة إلى 40 سنة (44.4%) بنسبة وأخيرا الفئة من 51 سنة فأكثر بنسبة (2.2%) وهي أضعف نسبة.

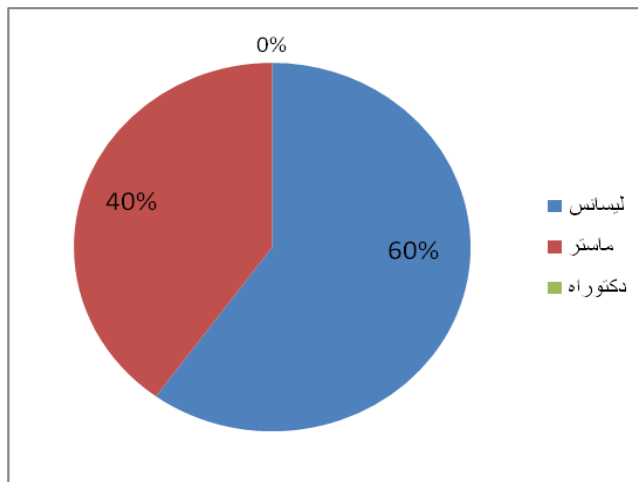
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (21): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
60	27	ليسانس
40	18	ماستر
-	-	دكتوراه
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Excel

### الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

يتضح أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي الليسانس بنسبة (60%)، يليهم ذوي المستوى ماستر بنسبة (40%). وهذا يعني أن أغلبية القادة على مستوى المديرية العملية للإتصالات تتطلب مؤهل ومستوى علمي عالي.

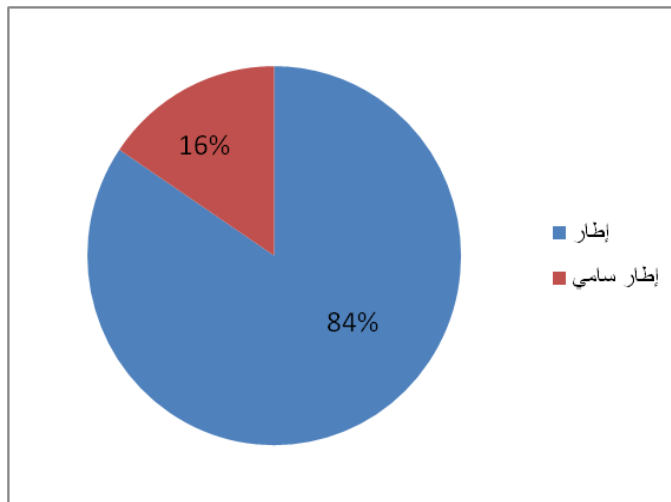
خامسا: الاقدمية

الجدول رقم (22): توزيع العمال التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
إطار	38	84.4
إطار سامي	7	15.6
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أراء العينة ومخرجات Excel

يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات بنسبة (84.4%)، ثم تليها فئة الإطارات السامين بنسبة (15.6)، فالمديرية بحكم نوع النشاط الذي تقوم به بحاجة أكثر إلى إطارات متخصصين لتغطية أعمالها المتخصصة.

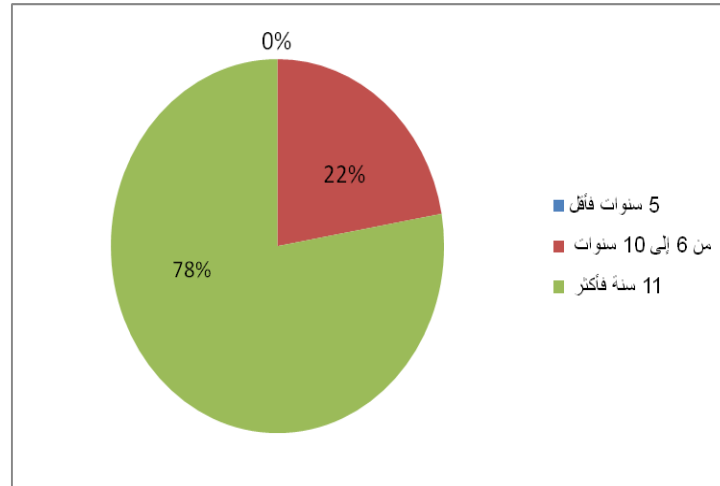
سادسا: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (23): توزيع القادة حسب عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرار	الوظيفة
-	-	5 سنوات فأقل
22.2	10	من 6 إلى 10 سنوات
77.8	35	11 سنة فأكثر
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أراء العينة ومخرجات Excel

يتضح جليا وجود الخبرة لدى غالبية القادة في المديرية. وهذا يمثل عامل أساسي ومهم بالنسبة للمديرية في ظل صعوبة وتعقد نشاطها خاصة على مستوى اتخاذ القرارات المهمة

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محورالذكاء العاطفي

للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي في المديرية خصصنا عبارات لقياس أبعاد هذا المتغير، وقمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الوعي بالذات

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	افهم جيدا مشاعري الخاصة و استطيع وصف ما اشعر به	4.044	0.424
2	امتلك الثقة بالنفس	4.111	0.438
3	أنا واضح في أهدافي و مبادئي	4.244	0.528
4	اعرف نقاط القوة و الضعف لدي	4.177	0.613
5	أقبل النقد البناء من الآخرين	3.955	0.562
	الكلي لبعد الوعي بالذات	4.10	0.35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى الوعي بالذات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والمقابل للمستوى المرتفع للوعي بالذات. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للوعي بالذات، بانحراف كلي (0.35) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. وتتجلى مظاهر الوعي بالذات من خلال الفهم الجيد للمشاعر الخاصة، إمتلاك الثقة بالنفس، معرفة نقاط القوة والضعف.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات تنظيم الذات

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استطيع التحكم في مشاعري السلبية و تصرفاتي	3.555	0.724
2	أحاول البحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	4.044	0.520
3	أتجاهل ما مر بي من مشكلات و غضب و استطيع أن أتجاوزها	3.311	0.949
4	أسيطر على غضبي عادة عند تلقي أمر مزعج	3.422	0.941
5	أعترف بأخطائي و لدي القدرة على الاعتذار عنها	4.044	0.520
	الكلي لبعد تنظيم الذات	3.67	0.80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

### الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

يتضح أن مستوى تنظيم الذات بالمديرية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع لتنظيم الذات كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد لتنظيم الذات بانحراف معياري كلي (0,80) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. من أهم مظاهر تنظيم الذات نجد تجاهل المشكلات، السيطرة على الغضب، الإعتزاز بالأخطاء...إلخ .

#### الجدول رقم (26):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الدافعية

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي وأنا متحمس لها و اظهر هذا الحماس	3.755	0.933
2	استطيع انجاز المهام نشاط وبتركيز عال	3.955	0.796
3	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة	3.822	0.747
4	استطيع النجاح حتى تحت الضغط	3.555	1.034
5	استطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات	3.600	1.031
	الكلي لبعده الدافعية	3.73	0.69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى الدافعية بالمديرية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للنقطة. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للنقطة بالإدارة العليا، بانحراف كلي (0.69) وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. ومن أهم مظاهر الدافعية نجد إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال، النجاح حتى تحت الضغط، التقدم بالمشاريع الكبيرة .



الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات التعاطف

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة	3.800	0.625
2	استطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين	4.133	0.756
3	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين	3.577	0.564
4	أتعاطف مع معاناة الآخرين و أحزانهم بشكل فعال	4.066	0.848
5	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين	3.800	0.990
	الكلبي لبعده التعاطف	3.80	0.57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى التعاطف بالمديرية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للتعاطف. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للتعاطف بانحراف كلي (0.57) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. إذن القادة بالمديرية يتمتعون بالقدرة على الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين والتعاطف مع معاناتهم....الخ.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المهارة

#### الإجتماعية

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين	4.133	0.587
2	يحبني الآخرون و يحترموني و إن لم يتفقوا معي	3.577	0.722
3	أركز وانتبه دائما عندما استمع للآخرين	4.066	0.330
4	أجيد فن التعامل مع الآخرين	3.800	0.625
5	انفتح على الناس بطريقة مناسبة	4.000	0.603
	الكلبي لبعده المهارة الإجتماعية	3.91	0.39

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات

يتضح أن مستوى المهارة الإجتماعية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.91)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للمهارة الإجتماعية. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للمهارة الإجتماعية، بانحراف كلي (0.39) وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. ومن أهم مظاهر المهارة الإجتماعية نجد القدرة إيجاد فن التعامل مع الآخرين و القدرة على إقامة علاقات ممتازة مع الآخرين....إلخ.

وفي الأخير يمكن ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي في المديرية محل الدراسة ترتيبا تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- ✓ في المرتبة الأولى بعد الوعي بالذات والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (4.10).
- ✓ في المرتبة الثانية بعد المهارة الإجتماعية والذي يضم خمس عبارات بمتوسط قدره (3.91).
- ✓ في المرتبة الثالثة بعد التعاطف والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (3.80).
- ✓ في المرتبة الرابعة بعد الدافعية والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (3.73).
- ✓ في المرتبة الخامسة تنظيم الذات والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (3.67).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

للتعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في الشركة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	احرص على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين الأفراد قبل محاولة حلها	3.888	0.714
2	أقوم بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف	3.866	0.660
3	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول	3.933	0.579
4	أتفاوض مع كافة أطراف الصراع للتوصل إلى الحلول المناسبة	3.822	0.613
5	اطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل مسؤولية	4.088	0.633

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

0.564	3.777	أسعى دائما لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي	6
0.687	4.000	استمع لأراء وأفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية	7
0.914	4.066	احرص على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهدد للمؤسسة	8
0.822	3.733	أقوم عادة ببعض التنازلات من أجل تلبية رغبات الآخرين	9
1.08	3.777	اصدر تعليمات وأوامر صارمة في بعض الأحيان من أجل إنهاء الصراع	10
1.060.952	3.088	أحاول إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الإبداع والابتكار	11
0.860	2.955	اسعي إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس	12
0.587	3.155	اعمل على توجيه توترات الأفراد واستغلالها في إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية	13
0.350	3.377	غالبا ما أوجل مواجهة الصراع لفترة حتى تتم السيطرة عليه	14
0.477	3.866	أتابع شكاوي الأطراف المتنازعة بشكل مستمر	15
0.421	3.69		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن هناك إدارة للصراع التنظيمي سائدة وبشكل كبير لدى قادة المديرية ، بمتوسط حسابي كلي (3.69)، يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى الخيار "موافق" وهي تقابل المستوى العالي لإدارة الصراع التنظيمي. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على مستوى إدارة الصراع التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.421) وهو انحراف أقل من 1 الصحيح.

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات للفرضيات باستخدام "اختبار كولمجروف-سمرنوف لعينة واحدة Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو اختبار ضروري في حال اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig.
الأول	الوعي بالذات	1.622	0.010
	تنظيم الذات	1.070	0.203
	الدافعية	1.058	0.213
	التعاطف	0.92	0.558
	المهارة الإجتماعية	1.301	0.068
الثاني	الذكاء العاطفي	0.720	0.677
	إدارة الصراع التنظيمي	1.247	0.089
	جميع المحاور	1.085	0.190

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال نتائج الاختبار يتبين أن القيم الاحتمالية لكل محور بلغت على التوالي (0.677) و (0.089) وكلاهما أكبر من (0.05)، وهذا يدل أن البيانات الخاصة بكل من المحور الأول "الذكاء العاطفي" والمحور الثاني "إدارة الصراع التنظيمي" تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما دعمته القيمة الاحتمالية لجميع المحاور المقدره بـ (0.190) وهي أكبر من (0.05). وبهذا يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (بالنسبة للفرضيات الفرعية) والمتعدد (بالنسبة للفرضية الرئيسية). عن طريق اختبار F أو اختبار T test للعينة الواحدة، اعتمادا على قاعدة القرار التالية:

❖ إذا كانت قيمة T أو F المحسوبة أكبر من قيمة T أو F الجدولية نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي الفرضية الصفرية  $H_0$  مرفوضة.

❖ إذا كانت قيمة T أو F المحسوبة أصغر من قيمة T أو F الجدولية نقبل الفرضية  $H_0$  وبالتالي الفرضية البديلة  $H_1$  مرفوضة.

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T أو F للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T أو F للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية أولى وهي "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي" تنفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 ."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

وقد كانت النتائج المتحصل عليه من برنامج spss موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار A	مستوى الدلالة
أثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي.	0.546	0.299	18.301	4.464	0.494	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه إلى جود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.546) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.299، أي ما قيمته 29.9% هو مقدار هذا الأثر. بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان من 0,05، وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (18.301) بمستوى الدلالة 0.184 وهي أصغر من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الوعي بالذات وبين مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وهذا بدرجة متوسطة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.494). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 ."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج **spss** موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار A	مستوى الدلالة
أثر تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي	0.562	0.316	19.830	4.464	0.524	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.562) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.316، أي ما قيمته 31.6% هو مقدار تأثير تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (19.830) بمستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين تنظيم الذات وبين مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وهذا بدرجة متوسطة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.524). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> القائلة "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة وأيضا اختبار F، حيث نقوم بصياغة الفرضية كالاتي:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0,05.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج **spss** موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

الجدول رقم(33): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
أثر الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي.	0.432	0.187	9.882	4.464	0.261	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.432) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.187، أي ما قيمته 18.7% هو مقدار تأثير الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (9.882) بمستوى الدلالة 0.003 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الدافعية وإدارة الصراع التنظيمي، وهذا بدرجة ضعيفة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.261). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على إدارة الصراع التنظيمي".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي، حيث تقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج spss موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار A	مستوى الدلالة
أثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي	0.299	0.089	4.217	4.464	0.217	0.046

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.229) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.089، أي ما قيمته 8.9% هو مقدار تأثير التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0.05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (4.217) بمستوى الدلالة 0.046 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية التعاطف وبين مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وهذا بدرجة ضعيفة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.217). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على إدارة الصراع التنظيمي".

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة وأيضا اختبار F، حيث نقوم بصياغة الفرضية كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج spss موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
أثر المهارة الإجتماعية إدارة الصراع التنظيمي.	0.542	0.293	17.845	4.464	0.573	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.542) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.293، أي ما قيمته 29.3% هو مقدار تأثير المهارة الإجتماعية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0.05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (17.845) بمستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المهارة الإجتماعية، وهذا بدرجة متوسطة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.573). وهذا ما يدفعنا إلى



## الفصل الثالث: أثر الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي".

6- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي.	0.472	0.223	12.318	4.464	0.563	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

تشير نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.472) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.223، أي ما قيمته 22.3% هو مقدار تأثير الذكاء العاطفي، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (12.318) بمستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي، وهذا بدرجة متوسطة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0.563). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي".

### خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمننا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر -جيجل- وتحليله وتقريغه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعرف على أثر الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي وقد أجريت الدراسة ميدانياً في مديرية اتصالات الجزائر بجيجل، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم تناول ثلاث فصول فصلين جانب نظري وفصل خاص بالجانب التطبيقي، وكان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي بمختلف أبعاده بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإتباع منهجية واستخدام مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من قبول الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وعليه سيتم الإشارة إلى أهم هذه النتائج بالإضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة وذلك كما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة

#### 1- النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية و احد الصفات الجوهرية للقائد؛
- للذكاء العاطفي دور مهم في مختلف ميادين الحياة فقد شهد اهتماماً كبيراً من قبل القادة في المؤسسات في كل انحاء العالم؛
- الذكاء العاطفي مفهوم متغير ودائم التطور حيث مر عبر مراحل زمنية متعاقبة؛
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للذكاء العاطفي إلا أنها تتقارب في المضمون؛
- تبني القادة للذكاء العاطفي في المؤسسات يساهم في النجاح في العمل، حيث يساعد على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؛
- يزود الذكاء العاطفي القائد المرنة والقابلية للتغيرات التي تطرأ داخل المؤسسة؛
- تبني القادة للذكاء العاطفي في المؤسسات يؤدي الى تحقيق أهدافها الاقتصادية، فهو بمثابة استثمار مستقبلي على المدى الطويل؛
- ان الذكاء العاطفي اصبح ضرورة حتمية لتوظيفه في المؤسسات خاصة مع تطور التكنولوجيا و زيادة حدة المنافسة فهو وسيلة فعالة تساعد القائد في فهم الأدوار والمسؤوليات، وعملية اتخاذ القرارات وفي حل وإدارة الصراع؛
- يتحقق الذكاء العاطفي من خلال تحقق ابعاده وهي: الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية؛
- الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية واسعة الانتشار، تخترق جميع اشكال العلاقات الاجتماعية، فعلى الإدارة ان تتعامل معه على انه ظاهرة تنظيمية موجودة بين الافراد والجماعات داخل التنظيم؛
- اختلفت النظرة إلى الصراع في المنظمات بين المدارس الإدارية، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من ناحية معينة؛

- لا يوجد أسلوب واستراتيجية معينة، ولكن تتحدد تبعا لموقف الصراع وحدته، وبما يتوافق مع الأهداف التنظيمية؛

- القائد الذكي لا بد ان يكون جاهزا و قادرا على فهم منظومة الصراع، ولديه المهارة والكفاءة للتعامل معه، وأن يكون واعيا للطرق الغير فاعلة في إدارة الصراع، والمتمثلة في عدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، العمل على نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام، وتسهيل عمليات التواصل بين الافراد والمجموعات وتعويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين المرؤوسين في العمل؛  
- لكي يتحقق الصراع لا بد من مراعاة جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الصراع والمتمثلة في: تشخيص الصراع، تحقيق التكامل في أفكار الاطراف المتنازعة، التوصل الى الحل ، إعادة توجيه توترات الافراد.

## 2- النتائج التطبيقية: توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- يتم تطبيق الذكاء العاطفي بمدى اتصالات الجزائر بجيجل بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.84)؛  
وعليه فدرجة الذكاء العاطفي بالمدى ترقى إلى مستوى المطلوب، مما يشير إلى توافر أبعاد الذكاء العاطفي لدى القادة بمدى اتصالات الجزائر بجيجل ، وهذا يعطي مؤشرا على اخدهم في الحسبان الوعي بالذات ، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف والمهارة الاجتماعية.

- وجود تفاوت في الاهتمام في تطبيق ابعاد الذكاء العاطفي بمدى اتصالات الجزائر ب جيجل ، حيث اتضح ان هذا الأخير يعتمد بدرجة كبيرة على البعدين، الوعي بالذات والمهارة الاجتماعية، وبدرجة اقل بالنسبة للأبعاد الأخرى (التعاطف والدافعية وتنظيم الذات)؛

- حيث أظهرت نتائج البحث أن أبعاد الذكاء العاطفي في مدى اتصالات الجزائر بجيجل جاءت وفق الأهمية النسبية بالترتيب التالي: بعد الوعي بالذات، بعد المهارة الاجتماعية، بعد التعاطف ،بعد الدافعية وأخيرا بعد تنظيم الذات، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.84)؛

- وجود مستوى مرتفع لبعد الوعي بالذات بمدى اتصالات الجزائر بجيجل، حيث جاء بدرجة تقدير مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.10)؛

- وجود مستوى مرتفع للبعد المهارة الاجتماعية بمدى اتصالات الجزائر بجيجل، حيث جاء بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي عام (3.91)؛

- وجود مستوى مرتفع للبعد التعاطف بمدى اتصالات الجزائر ب جيجل، حيث جاء بدرجة تقدير مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.80)؛

- وجود مستوى مرتفع للبعد الدافعية بمدى اتصالات الجزائر بجيجل، حيث جاء بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (3.73)؛

- وجود مستوى مرتفع لبعد تنظيم الذات بمدى اتصالات الجزائر بجيجل، حيث جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدرة (3.67)،

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ادارة الصراع التنظيمي لدى قادة مديرية اتصالات الجزائر بجيجل مرتفع، بمتوسط حسابي كلي (3.69) وعليه فمستوى إدارة الصراع بالمديرية ترقى إلى مستوى المطلوب،
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي بالذات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال تنظيم الذات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدافعية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاطف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال المهارة الاجتماعية.

#### ثانياً: اقتراحات الدراسة: بناء على النتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يتعين على المؤسسة الفهم الجيد لمفهوم وأهمية الذكاء العاطفي من خلال تعزيز التعاون مع الجامعات ومراكز البحث؛
- ينبغي على مسؤولي أنشطة الموارد البشرية (الجهات المسؤولة عن مجالات الاختيار، التعيين، الترقية، التدريب تقييم الأداء)، اختيار القيادات التي تتسم بارتفاع مستوى ذكائها العاطفي لتتسنى لهذه القيادات استخدام الوسائل و الآليات الفعالة لإدارة الصراع؛
- ينبغي على المؤسسة توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي، وإدارة الصراع بفاعلية حيث أن أفضل مناخ ملائم لإدارة الصراع يوجد في المنظمات التي تتصف بالثقة والتعاون؛
- إعادة النظر في استراتيجيات وخطط هذه المؤسسة، ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه المؤسسة؛
- على المؤسسة تبني سياسة إدارية تهتم بأصحاب الذكاء العاطفي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الإدارية؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة للقادة المسؤولين في تنمية مهارات الاتصال، والتواصل الفعال وفي إدارة الحوار حتي يصبحوا قادرين على اكتساب فهم أفضل للذات وللآخرين، واطهار حالة نفسية وصحة مناسبة تنعكس على مستوى ادائهم الفردي والتنظيمي، ويكفل إدارة فعالة للصراع التنظيمي؛

- على المؤسسة مراجعة معايير انتقاء واختيار رؤساء المصالح، والتي ينبغي ان لا تعتمد فقط على الخبرة في مجال التوظيف، بل لا بد ان يتضمن مجالات الذكاء العاطفي والمتمثلة في: الوعي بالذات وتنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية؛
- يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات البشرية والمادية التي تساهم في مساعدة القادة المسؤولين في المؤسسة على التواصل والتفاعل بشكل إيجابي مع المرؤوسين؛
- يجب على المؤسسة تضمين مقياس الذكاء العاطفي ضمن اختيارات التقدم لشغل الوظائف القيادية؛
- ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة والمنافسة في الدورات والمؤتمرات العلمية الخاصة بموضوع الذكاء العاطفي، للوقوف على طبيعته وأهميته ودوره في إدارة الصراع التنظيمي؛
- يجب علي المؤسسة تفعيل برامج تدريبية ( تطوير الذات، تنمية الدافعية، إدارة الضغوط، الاتصال الفعال وغيرها من البرامج)، لتنمية قدرات الذكاء العاطفي على ان تكون متاحة لكافة العاملين داخل هدة المؤسسة وليس فقط القيادات الإدارية، ومن ثم القادة المحتملين الذين لهم إمكانية الترشح لشغل مناصب قيادية؛
- ضرورة انشاء وحدات إدارية تختص بالنواحي النفسية و العاطفية للعاملين، تستعين فيها المؤسسة في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، ومدربين لمحاولة رفع مستوى الذكاء العاطفي والاستعداد النفسي والوجداني للعاملين بتلك المؤسسة؛
- تفعيل دور القائد في خلق جو من التفاهم و النقاش بين العاملين في حالة وجود الخلافات أو عدمها؛
- ضرورة حل الصراعات التنظيمية عن طريق المواجهة بين الأطراف من خلال تبادل المعلومات والآراء، وتطبيق الفلسفة السلوكية التي تحظي لتحقيق المكاسب للطرفين، وأن يولد حل الصراع التوافق بين الأطراف؛
- ضرورة العمل على استغلال الصراعات التنظيمية لصالح المؤسسة من خلال استثمار نتائجه السلبية الى نتائج إيجابية، وبالتالي يصبح الصراع من صراع هدام الى صراع بناء؛
- أهمية الاطلاع على تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي والاستفادة منها؛
- لا بد على إدارة المؤسسة المحافظة على المستويات الجيدة لأبعاد الذكاء العاطفي والتركيز أكثر على المورد البشري لأنه السبيل لإدارة الصراع.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع اثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي فإن الدراسة تبقى مفتوحة أمام الباحثين لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب مهمة أخرى وهي:
- إجراء دراسات مقارنة بين واقع الذكاء العاطفي في القطاع العام والخاص؛
- دراسة أهمية الذكاء العاطفي في تحقيق التميز التنظيمي؛
- دراسة أهمية توفر مهارات القائد في مواجهة الصراع التنظيمي في القطاع الحكومي؛
- دراسة أثر الممارسات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي؛

# قائمة المراجع



### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب

- 1- أبو النصر، مدحت، تنمية الذكاء العاطفي(الوجداني) مدخل للتمييز في العمل والنجاح في الحياة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- أحمد سيد مصطفى، " إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005
- 3- أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 4- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
- 5- أحمد ماهر، " كيف تسيطر على صراعات العمل "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 6- إيهاب عبد السلام محمود، تحليل برنامج الاحصائي spss، ط1، مؤسسة صادق للنشر، الأردن، 213.
- 7- جولمان، ترجمة ليلي الجبالي، الذكاء العاطفي. سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- 8- حسن سالي علي الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الأزرقية، 2007.
- 9- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات -العمليات الإدارية ووظائف المنظمة طبعة 2 ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- حسين، سلامة عبد العظيم و حسين طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية: دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 11- خليل حسن الشماع، د. خيضر كاظم حمود، " نظرية المنظمة "، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 12- د. معن محمود عياصرة، " إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2008.
- 13- الرفاعي عبد الرحمان رجب، الذكاء الإنفعالي، النظرية والتطبيق في علم النفس الرياضي، دار المؤمنون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
- 14- زهير بوجمعة شلابي "الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، الطبعة الأولى ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن-عمان، 2011.
- 15- السمدوني، السيد إبراهيم ، الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 16- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاعمال طبيعة التالية، دار وائل لنشر التوزيع، عمان 2011.

- 17- طارق عطية عبد الرحمن، دليل التصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية(المنهج التطبيقي لبناء المهارات البحثية)، مركز البحوث الرياض، 2013.
- 18- عازم صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 19- عبد الهادي، حسن محمد. تربيوات المخ البشري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 20- محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر ط1، الأردن، 2008، ص 266.
- 21- محمد صبحي أبو صالح، الطرق الإحصائية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 22- محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الاحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007.
- 23- محمد علا عبد الرحمان، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان
- 24- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان الأردن، 1993.
- 25- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005،
- 26- مدثر، سليم أحمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 27- مصطفى يوسف كافي، " إدارة الصراع " والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

#### ب- المجلات والدوريات

- 1- أحمد رمزي صياغ، "محاضرات في الإحصاء الوصفي إحصاء 01"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جدع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015.
- 2- الطائي يوسف حجيم والعطوي، عامر علي حسين " الذكاء العاطفي وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع، دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 1، العدد 2.

#### ج- المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام و كليات التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة ،ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط .2009.
- 2- الاسطل ،مصطفى رشاد مصطفى، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات بجامعات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. سنة 2010.

- 3- أمينة قهواجي الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين العاملين في المنظمة دكتوراة في علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2015/2014 .
- 4- إيناس شحنة أبو عفش، أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال سنة 2011.
- 5- إيناس شحنة أبو عفش، أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال سنة 2011.
- 6- بن غربال سعيدة ، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر -بسكرة سنة 2014-2015
- 7- بوفرورة زويينة ، " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 : 2009-2012" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 .
- 8- الجميل، ريم سعد، "دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فرق العمل" دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس الاملين في المراكز البحثية بجامعة الموصل" مجلة تنمية الرافدين في جامعة الموصل ، المجلد 34، العدد2، 2012، ص 133-151.
- 9- حنان عبد العزيز نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة بشار مذكرة ماجستير تخصص الارشاد النفسي والتنمية البشرية قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية جامعة تلمسان تلمسان، 2012 .
- 10- خالد محمد صلاح ماضي،" دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ "، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، 2014.
- 11- رقية إسماعيل المعايطه، "أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2019/2018.
- 12- عبد الله حكمت النقار، اخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان حرارة المواد الكامنة، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2010.
- 13- عبد المحسن بن براهيم العتيبي: المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة اداتهم دراسته مقارنة من ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة

- ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأغلبية، الرياض، 2003.
- 14- علي خزف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، جامعة باتنة، 2014، 96.
- 15- عيسى إبراهيم عبد الفتاح زهدي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أطروحة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الأردن 2009 .
- 16- فهد بن محمد الدويني، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور دراسته على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير تخصص علوم إدارية قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2005.
- 17- لزرق نوال: أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة مقدمة لاستكمال الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الافراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2019، 2018.
- 18- مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية إدارة تربية- كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة سنة 1934هـ/2013م.
- 19- منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية و سبل تطويرها، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 20- مؤمن خلف عبد الواحد :لأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة المدراء ، ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.2008.
- 21- ميسون أسماعيل محمود الفقعاوي ،استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة ،بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال 2017 .
- 22- نهى عبد الرحمان توفيق حمد، علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2016.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles"ph.d.**Thesis,the** university of north carolina.2010
2. Sherman,SJ , the correlation between critical thinking emotional intelligence and conflict management modes of financial , service management, ph.d.**Thesis, university** of phoenix ,2009.
3. Keshtkaran A,Hatam N,Rezall R ,Lotfi M « relationship between emotional intelligence with conflict management strategies among educational and research managers of shiraz university of medical sciences » **Hakim Research journal**,val,14,no.4, 2012 ,p211-218
4. Feizi T , Shahbahrami E, Azhandeh « the relationship between emotional intelligence and conflict management strategic in iran university of medical science » **journal of health administration** val 14,no 44, 2011,p 55.60..
5. Bertrand Eliza,Bertrand Nastazia,Thurck Emilie, Conflit dans les organisations :en quoi la communication et la gestion des conflits permettent de résoudre les conflits dans les organisations,Interactions sociales dans le monde du travail :M.Gabarrot Fabrice.2014.
6. Christine marson, " **Gerer et surmonter les conflits** ", 2<sup>eme</sup> edition, dunod, paris, 2005,page 15.
7. Mayer, J.D &Salovey,P. Whatisemotional intelligence, imagination cognition and personality, 9 (3), 1990.
8. Yvan potin, "La gestion des conflit dans les organisations," 2008 – 2009 .
9. jossé latendresse, nathalie si-pierre, " faire face aux conflits", [www.centre123go.com](http://www.centre123go.com), page 05

### المواقع الإلكترونية

- 1- عيسى نجيمي، محاضرات الأسبوع الثالث في مقياس النظام الإحصائي SPSS، من الرابط الإلكتروني: <http://elearning.univ-jijel.dz/course/view.php?id=3475>
- 2- عيسى نجيمي، محاضرات الأسبوع الثالث في مقياس النظام الإحصائي SPSS، من الرابط الإلكتروني: <http://elearning.univ-jijel.dz/course/view.php?id=3475>
- 3- Manu CARRICANO, Fanny POUJOL, Analyse de données avec SPSS, Pearson Education France, Paris, P 53, Sur le site Web, : [https://www.academia.edu/11386101/Manu\\_CARRICANO\\_Fanny\\_POUJOL](https://www.academia.edu/11386101/Manu_CARRICANO_Fanny_POUJOL),
- 4- [www.algerietelecom.dz](http://www.algerietelecom.dz) .

الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحثنا العلمي استكمالاً لمتطلبات الحصول شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "دور الذكاء العاطفي للقائد في إدارة الصراع التنظيمي" دراسة حالة -

المديرية العملية للاتصالات - جيجل

ونظراً لأهمية إجاباتكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، علماً أن إجاباتكم تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

•ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبتين:

\*بوثانة فيروز

\*بن يحيى راضية

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  30 سنة فأقل  من 31 إلى 40

من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:  ليسانس  ماستر  دكتوراه

4- التصنيف الوظيفي:  إطار  إطار سامي

5- عدد سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات

11 سنة فأكثر



## المحور الثاني: المتغير المستقل "الذكاء العاطفي"

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الوعي بالذات</b>						
01	افهم جيدا مشاعري الخاصة و استطيع وصف ما اشعر به					
02	امتلك الثقة بالنفس					
03	أنا واضح في أهدافي و مبادئي					
04	اعرف نقاط القوة و الضعف لدي					
05	أقبل النقد البناء من الآخرين					
<b>تنظيم الذات</b>						
01	استطيع التحكم في مشاعري السلبية و تصرفاتي					
02	أحاول البحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها					
03	أتجاهل ما مر بي من مشكلات و غضب و استطيع أن أتجاوزها					
04	أسيطر على غضبي عادة عند تلقي أمر مزعج					
05	أعترف بأخطائي و لدي القدرة على الاعتذار عنها					
<b>الدافعية</b>						
01	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي وأنا متحمس لها و اظهر هذا الحماس					
02	استطيع انجاز المهام نشاط و بتركيز عال					
03	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة					
04	استطيع النجاح حتى تحت الضغط					
05	استطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات					
<b>التعاطف</b>						
01	استطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة					
02	استطيع الاستجابة لرغبات و انفعالات الآخرين					
03	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا					

					منزعجين	
					أتعاطف مع معاناة الآخرين و أحزانهم بشكل فعال	04
					أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين	05
<b>المهارة الاجتماعية</b>						
					استطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين	01
					يحبني الآخرون و يحترمونني و إن لم يتفقوا معي	02
					أركز وانتبه دائما عندما استمع للآخرين	03
					أجيد فن التعامل مع الآخرين	04
					انفتح على الناس بطريقة مناسبة	05

## المحور الثالث: المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي"

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الصراع التنظيمي</b>						
01	احرص على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع بين الأفراد قبل محاولة حلها					
02	أقوم بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف					
03	أساهم في معالجة الأسباب التي أدت لحدوث الصراع حتى يبقى في إطاره المعقول					
04	أتناوض مع كافة أطراف الصراع للتوصل إلى الحلول المناسبة					
05	اطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم بكل مسؤولية					
06	أسعى دائما لإحداث تكامل بين أفكار الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل حقيقي					
07	استمع لأراء وأفكار الآخرين حول الصراع القائم بكل مسؤولية					
08	احرص على إيجاد حلول سريعة عندما يصبح الصراع مهدد للمؤسسة					
09	أقوم عادة ببعض التنازلات من أجل تلبية رغبات الآخرين					
10	اصدر تعليمات و أوامر صارمة في بعض الأحيان من أجل إنهاء الصراع					
11	أحاول إبقاء قدر من التوتر بين الأفراد من أجل تنمية روح الإبداع و الابتكار					
12	اسعي إلى إثارة صراع مقبول من حين لآخر من أجل زيادة التنافس					
13	اعمل على توجيه توترات الأفراد واستغلالها في إبراز الطاقات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية					

					غالباً ما أُؤجل مواجهة الصراع لفترة حتى تتم السيطرة عليه	14
					أتابع شكاوي الأطراف المتنازعة بشكل مستمر	15

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	شاطر شفيق
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بلجازية عمر
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عزيزي وداد

الملحق رقم (03): اتساق المحور الثاني الذكاء العاطفي  
• اتساق البعد الأول الوعي بالذات

## Corrélations

	A1	A2	A3	A4	A5	الوعي
Corrélation de Pearson	1	,218	,052	,318*	,294*	,518**
A1 Sig. (bilatérale)		,151	,735	,033	,050	,000
N	45	45	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	,218	1	,371*	,686**	,297*	,750**
A2 Sig. (bilatérale)	,151		,012	,000	,047	,000
N	45	45	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	,052	,371*	1	,353*	,190	,592**
A3 Sig. (bilatérale)	,735	,012		,017	,211	,000
N	45	45	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	,318*	,686**	,353*	1	,419**	,839**
A4 Sig. (bilatérale)	,033	,000	,017		,004	,000
N	45	45	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	,294*	,297*	,190	,419**	1	,670**
A5 Sig. (bilatérale)	,050	,047	,211	,004		,000
N	45	45	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	,518**	,750**	,592**	,839**	,670**	1
الوعي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	45	45	45	45	45	45

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## اتساق البعد الثاني: تنظيم الذات

## Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	تنظيم
B1	Corrélacion de Pearson	1	,295*	,239	,415**	,174	,664**
	Sig. (bilatérale)		,049	,114	,005	,253	,000
	N	45	45	45	45	45	45
B2	Corrélacion de Pearson	,295*	1	,201	,100	,496**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,049		,184	,513	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
B3	Corrélacion de Pearson	,239	,201	1	,308*	,155	,669**
	Sig. (bilatérale)	,114	,184		,040	,308	,000
	N	45	45	45	45	45	45
B4	Corrélacion de Pearson	,415**	,100	,308*	1	,332*	,737**
	Sig. (bilatérale)	,005	,513	,040		,026	,000
	N	45	45	45	45	45	45
B5	Corrélacion de Pearson	,174	,496**	,155	,332*	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,253	,001	,308	,026		,000
	N	45	45	45	45	45	45
تنظيم	Corrélacion de Pearson	,664**	,535**	,669**	,737**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اتساق البعد الثالث: الدافعية

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	الدافعية
C1	Corrélation de Pearson	1	,505**	,458**	,285	,510**	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,058	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
C2	Corrélation de Pearson	,505**	1	,368*	,169	,421**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,268	,004	,000
	N	45	45	45	45	45	45
C3	Corrélation de Pearson	,458**	,368*	1	,660**	,613**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,002	,013		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
C4	Corrélation de Pearson	,285	,169	,660**	1	,809**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,058	,268	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
C5	Corrélation de Pearson	,510**	,421**	,613**	,809**	1	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
الدافعية	Corrélation de Pearson	,715**	,615**	,796**	,790**	,898**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## اتساق البعد الرابع: التعاطف

## Corrélations

		E1	E2	E3	E4	E5	اتعاطف
E1	Corrélation de Pearson	1	,567**	,258	,051	,191	,494**
	Sig. (bilatérale)		,000	,087	,737	,209	,001
	N	45	45	45	45	45	45
E2	Corrélation de Pearson	,567**	1	,426**	,430**	,600**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,003	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E3	Corrélation de Pearson	,258	,426**	1	,618**	,488**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,087	,004		,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E4	Corrélation de Pearson	,051	,430**	,618**	1	,871**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,737	,003	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E5	Corrélation de Pearson	,191	,600**	,488**	,871**	1	,889**
	Sig. (bilatérale)	,209	,000	,001	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
اتعاطف	Corrélation de Pearson	,494**	,797**	,709**	,833**	,889**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## اتساق البعد الخامس: المهارة الاجتماعية

## Corrélations

		E1	E2	E3	E4	E5	اتعاطف
E1	Corrélation de Pearson	1	,567**	,258	,051	,191	,494**
	Sig. (bilatérale)		,000	,087	,737	,209	,001
	N	45	45	45	45	45	45
E2	Corrélation de Pearson	,567**	1	,426**	,430**	,600**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,003	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E3	Corrélation de Pearson	,258	,426**	1	,618**	,488**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,087	,004		,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E4	Corrélation de Pearson	,051	,430**	,618**	1	,871**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,737	,003	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
E5	Corrélation de Pearson	,191	,600**	,488**	,871**	1	,889**
	Sig. (bilatérale)	,209	,000	,001	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
اتعاطف	Corrélation de Pearson	,494**	,797**	,709**	,833**	,889**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).





G14	Corrélation de Pearson	,218	,291	,325 <sup>*</sup>	,044	,271	,211	,328 <sup>*</sup>	,379 <sup>*</sup>	,362 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,151	,053	,029	,774	,072	,165	,028	,010	,015
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
G15	Corrélation de Pearson	,397 <sup>**</sup>	,421 <sup>**</sup>	,440 <sup>**</sup>	,248	,216	,108	,343 <sup>*</sup>	,247	-,025
	Sig. (bilatérale)	,007	,004	,002	,101	,155	,482	,021	,101	,869
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
الصراع	Corrélation de Pearson	,604 <sup>**</sup>	,655 <sup>**</sup>	,738 <sup>**</sup>	,581 <sup>**</sup>	,524 <sup>**</sup>	,630 <sup>**</sup>	,726 <sup>**</sup>	,657 <sup>**</sup>	,451 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45

## Corrélations

	G10	G11	G12	G13	G14	G15	الصراع	
G1	Corrélation de Pearson	,266	,131 <sup>**</sup>	-,066 <sup>**</sup>	,093 <sup>**</sup>	,218 <sup>**</sup>	,397 <sup>**</sup>	,604 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,077	,393	,665	,544	,151	,007	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
G2	Corrélation de Pearson	,195 <sup>**</sup>	,207	-,202 <sup>**</sup>	,034 <sup>**</sup>	,291 <sup>**</sup>	,421 <sup>**</sup>	,655 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,199	,171	,182	,826	,053	,004	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
G3	Corrélation de Pearson	,302 <sup>**</sup>	,154 <sup>**</sup>	-,152	,101 <sup>**</sup>	,325 <sup>**</sup>	,440 <sup>**</sup>	,738 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,044	,311	,319	,507	,029	,002	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
G4	Corrélation de Pearson	,100 <sup>**</sup>	,161 <sup>**</sup>	-,082 <sup>**</sup>	,048	,044 <sup>**</sup>	,248 <sup>**</sup>	,581 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,513	,291	,593	,752	,774	,101	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45

	Corrélation de Pearson	,126**	-,012**	-,230**	-,136**	,271	,216**	,524**
G5	Sig. (bilatérale)	,409	,939	,129	,371	,072	,155	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,405**	,066**	,127**	,102**	,211**	,108	,630**
G6	Sig. (bilatérale)	,006	,666	,407	,506	,165	,482	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,392**	,112**	-,076**	,042**	,328**	,343**	,726
G7	Sig. (bilatérale)	,008	,466	,621	,783	,028	,021	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,509**	,053**	,035**	,157*	,379**	,247**	,657**
G8	Sig. (bilatérale)	,000	,730	,819	,302	,010	,101	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,070	,369	,198	,440	,362	-,025	,451
G9	Sig. (bilatérale)	,645	,013	,193	,002	,015	,869	,002
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	1	,201	,326*	,161	,089	,454**	,537**
G10	Sig. (bilatérale)		,185	,029	,290	,560	,002	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,201	1	,673	,669	,036	,055	,562
G11	Sig. (bilatérale)	,185		,000	,000	,813	,721	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,326	,673	1	,746	,093	,027	,418
G12	Sig. (bilatérale)	,029	,000		,000	,543	,862	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,161	,669	,746	1	,204	,160	,563
G13	Sig. (bilatérale)	,290	,000	,000		,179	,295	,000

	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,089	,036	,093*	,204	1	,102	,468*
G14	Sig. (bilatérale)	,560	,813	,543	,179		,506	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,454**	,055**	,027**	,160	,102	1	,443*
G15	Sig. (bilatérale)	,002	,721	,862	,295	,506		,002
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	,537**	,562**	,418**	,563**	,468**	,443**	1**
الصراع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,001	,002	
	N	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): ثبات الاستبانة  
• ثبات المحور الثاني

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	25

## • ثبات المحور الثالث

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité



Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	15

## • الثبات الكلي

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	40

الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية  
•الجنس:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	62,2	62,2	62,2
أنثى	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

•العمر:

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 31 إلى 40 سنة	20	44,4	44,4	44,4
من 41 إلى 50 سنة	24	53,3	53,3	97,8
من 51 سنة فأكثر	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

•المستوى التعليمي:

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	27	60,0	60,0	60,0
ماستر	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## • التصنيف الوظيفي:

## التصنيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	38	84,4	84,4	84,4
Validé إطار سامي	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## • عدد سنوات الخبرة:

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 6 إلى 10 سنوات	10	22,2	22,2	22,2
Validé سنة فأكثر 11	35	77,8	77,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## الملحق رقم (07): اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني والثالث

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
A1	45	4,0444	,42403	,180
A2	45	4,1111	,43809	,192
A3	45	4,2444	,52896	,280
A4	45	4,1778	,61381	,377
A5	45	3,9556	,56228	,316
B1	45	3,5556	,72474	,525
B2	45	4,0444	,52030	,271
B3	45	3,3111	,94922	,901
B4	45	3,4222	,94120	,886
B5	45	4,0444	,52030	,271
C1	45	3,7556	,93312	,871
C2	45	3,9556	,79646	,634
C3	45	3,8222	,74739	,559
C4	45	3,5556	1,03475	1,071
C5	45	3,6000	1,03133	1,064
E1	45	3,8000	,62523	,391
E2	45	3,5333	,75679	,573
E3	45	4,0000	,56408	,318
E4	45	3,9111	,84805	,719
E5	45	3,8000	,99087	,982
D1	45	4,1333	,58775	,345
D2	45	3,5778	,72265	,522
D3	45	4,0667	,33029	,109
D4	45	3,8000	,62523	,391
D5	45	4,0000	,60302	,364
G1	45	3,8889	,71421	,510
G2	45	3,8667	,66058	,436
G3	45	3,9333	,57997	,336
G4	45	3,8222	,61381	,377
G5	45	4,0889	,63325	,401
G6	45	3,7778	,59882	,359
G7	45	4,0000	,56408	,318
G8	45	4,0667	,68755	,473
G9	45	3,7333	,91453	,836
G10	45	3,7778	,82266	,677
G11	45	3,0889	1,08339	1,174
G12	45	2,9556	1,06506	1,134
G13	45	3,1556	,95240	,907
G14	45	3,3778	,86047	,740

G15	45	3,8667	,58775	,345
الوعي	45	4,1067	,35058	,123
تنظيم	45	3,6756	,47728	,228
الدافعية	45	3,7378	,69912	,489
اتعاطف	45	3,8089	,57990	,336
المهارة	45	3,9156	,39884	,159
الدكاء	45	3,8489	,35357	,125
الكلي	45	3,7906	,32684	,107
الصراع	45	3,6933	,42173	,178
N valide (listwise)	45			

## الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الكلّي
N		45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,7906
	Ecart-type	,32684
	Absolue	,162
Différences les plus extrêmes	Positive	,086
	Négative	-,162
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,085
Signification asymptotique (bilatérale)		,190

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الوعي	تنظيم	الدافعية	اتعاطف
N		45	45	45	45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	4,1067	3,6756	3,7378	3,8089
	Ecart-type	,35058	,47728	,69912	,57990
	Absolue	,242	,159	,158	,118
Différences les plus extrêmes	Positive	,242	,159	,087	,104
	Négative	-,180	-,148	-,158	-,118
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,622	1,070	1,058	,792
Signification asymptotique (bilatérale)		,010	,203	,213	,558

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المهارة	الدكاء	الصراع	الكلبي
N		45	45	45	45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9156	3,8489	3,6933	3,7906
	Ecart-type	,39884	,35357	,42173	,32684
	Absolue	,194	,107	,186	,162
Différences les plus extrêmes	Positive	,194	,071	,126	,086
	Négative	-,184	-,107	-,186	-,162
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,301	,720	1,247	1,085
Signification asymptotique (bilatérale)		,068	,677	,089	,190

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الدكاء
N		45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8489
	Ecart-type	,35357
	Absolue	,107
Différences les plus extrêmes	Positive	,071
	Négative	-,107
Z de Kolmogorov-Smirnov		,720
Signification asymptotique (bilatérale)		,677

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الصراع
N		45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,6933
	Ecart-type	,42173
	Absolue	,186
Différences les plus extrêmes	Positive	,126
	Négative	-,186
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,247
Signification asymptotique (bilatérale)		,089

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.



الملحق رقم (09): نتائج الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي للقائد على ادارة الصراع التنظيمي.

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذكاء <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,472 <sup>a</sup>	,223	,205	,37612

a. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,743	1	1,743	12,318	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,083	43	,141		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,527	,620		2,464	,018
1 الذكاء	,563	,160	,472	3,510	,001

a. Variable dépendante : الصراع

## الملحق رقم (10): نتائج الانحدار البسيط لأثر الوعي بالذات على إدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الوعي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 <sup>a</sup>	,299	,282	,35730

a. Valeurs prédites : (constantes), الوعي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,336	1	2,336	18,301	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,489	43	,128		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), الوعي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,901	,422		4,502	,000
1 الوعي	,494	,116	,546	4,278	,000

a. Variable dépendante : الصراع

## الملحق رقم (11): نتائج الانحدار البسيط لأثر تنظيم الذات على إدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تنظيم <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,562 <sup>a</sup>	,316	,300	,35292

a. Valeurs prédites : (constantes), تنظيم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,470	1	2,470	19,830	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,356	43	,125		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), تنظيم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,755	,438		4,002	,000
1 تنظيم	,524	,118	,562	4,453	,000

a. Variable dépendante : الصراع

## الملحق رقم (12): نتائج الانحدار البسيط لأثر الدافعية على إدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الدافعية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,432 <sup>a</sup>	,187	,168	,38469

a. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,462	1	1,462	9,882	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,363	43	,148		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,719	,315		8,622	,000
1 الدافعية	,261	,083	,432	3,144	,003

a. Variable dépendante : الصراع

## الملحق رقم (13): نتائج الانحدار البسيط لأثر التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تعاطف <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 <sup>a</sup>	,089	,068	,40711

a. Valeurs prédites : (constantes), تعاطف

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,699	1	,699	4,217	,046 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,127	43	,166		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), تعاطف

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,865	,408		7,029	,000
1 تعاطف	,217	,106	,299	2,054	,046

a. Variable dépendante : الصراع

الملحق رقم (14): نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارة الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المهارة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 <sup>a</sup>	,293	,277	,35864

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,295	1	2,295	17,845	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,531	43	,129		
Total	7,826	44			

a. Variable dépendante : الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,451	,533		2,720	,009
1 المهارة	,573	,136	,542	4,224	,000

a. Variable dépendante : الصراع

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي ومستويات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بجيجل من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى إبراز أثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (45) استبانة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية، وقد تم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (73.77%) من الاستبانات الموزعة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (61) عامل، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها باستعمال برنامج (SPSS V.20) حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة بمديرية اتصالات الجزائر بجيجل جاء بدرجة تقدير مرتفعة؛  
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بمديرية اتصالات الجزائر جاء بمستوى مرتفع؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بمديرية اتصالات الجزائر ب جيجل.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، إدارة الصراع التنظيمي، الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف المهارة الاجتماعية، مديرية اتصالات الجزائر بجيجل.

## Abstract

This study aimed to identify the dimensions of emotional intelligence and levels of organizational conflict management in the Algeria communications in Jijel, from the point of view of its employees, in addition to highlighting the impact of emotional intelligence in managing organizational conflict.

To achieve the objectives of the study, the two researchers developed a questionnaire consisting of three parts as a tool for data collection, where (45) a questionnaire was distributed based on the random sampling method, and (45) a valid questionnaire was retrieved for statistical analysis, i.e. a percentage (73.77%) of the questionnaires distributed from the study population (61) factor, and in light of that, the data was analyzed and processed using a program (SPSS V.20), where many statistical methods were used, including multiple linear regression analysis, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The level of emotional intelligence among leaders in the Directorate of Algeria Communications in Jijel came to a degree of high estimation;

- The results of the study showed that the level of organizational conflict management among leaders in the Directorate of Algiers Communications came at a high level;

- There is a statistically significant effect at the ( $\alpha < 0.05$ ) level of emotional intelligence on the management of organizational conflict among the leaders in the Directorate of Algiers Communications.

**Keywords:** emotional intelligence, organizational conflict management, self awareness, self regulation, motivation, empathy, social skill, Algeria Communications Directorate.