جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الذكاء العاطفي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

مذكّرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعـــداد الطالب :

- غطاس بلال

إشـــراف الأستاذة:

د. حياة طهراوي

السنة الجامعية: 2017 __2018

العنوان :الذكاء العاطفي وعلاقته بإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي	رقم الصفحة
شكر والعرفان	
فهرس المحتويات	**II–IV**
قائمة الاشكال	I
قائمة الجداول	VI- VIII
ملخص	
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول : الإطار النظري والفكري لإدارة الصراع التنظيمي	
تمهيد.	02
المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي	03
المطلب الأول: مفهوم الصراع	03
الفرع الأول:تعريف الصراع	03
الفرع الثاني:علاقة الصراع ببعض المفاهيم الأخرى	04
المطلب الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي	07
الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي	07
الفرع الثاني:أهمية الصراع التنظيمي	08
الفرع الثالث :تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإيداري	08
المطلب الثالث : أساسيات في الصراع التنظيمي	10
الفرع الأول : أسباب و أشكال الصراع التنظيمي	11
الفرع الثاني : مراحل الصراع التنظيمي	15
الفرع الثالث :أليات إثارة الصراع بالمنظمة	19
المبحث الثاني : طبيعة إدارة الصراع التنظيمي	22
المطلب الأول : تعريف إدارة الصراع التنظيمي	22
المطلب الثاني : مراحل إدارة الصراع التنظيمي	22
المطلب الثالث : الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي	25
الفرع الأول: تخطيط الصراع	25

الفرع الثاني: تنظيم الصراع	26
الفرع الثالث : توجيه الصراع	27
الفرع الرابع : الرقابة على الصراع	27
المبحث الثالث: الأسس النظرية لإستراتجيات إدارة الصراع	28
المطلب الأول : أساليب إدارة الصراع التنظيمي	28
الفرع الأول: الأهداف العليا المشتركة	29
الفرع الثاني: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع	29
الفرع الثالث: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي	29
المطلب الثاني: إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي	30
الفرع الأول: إستراتيجية التجنب	31
الفرع الثاني :إستراتيجية التسوية و التهدئة	31
الفرع الثالث :إستراتيجية القوة والمواجهة	32
الفرع الرابع : إستراتيجية التنازل والتعاون	33
المطلب الثالث: نماذج إدارة الصراع التنظيمي	34
الفرع الأول: نموذج عملية الصراع	34
الفرع الثاني: نموذج النظم	35
الفرع الثالث: نموذج الهيكلي للصراع	36
الفرع الرابع: نماذج متفرقة	38
خلاصة الفصل	41
الفصل الثاني : أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي	42
تمهيد :	43
المبحث الأول: مدخل نظري حول الذكاء العاطفي	44
المطلب الأول : طبيعة الذكاء العاطفي	44
الفرع الأول : معنى الذكاء	44
الفرع الثاني: معنى العاطفة	48
الفرع الثالث : ماهية الذكاء العاطفي	50
المطلب الثاني: مكونات وأنماط الذكاء العاطفي	55
الفرع الأول: مكونات الذكاء العاطفي	55

الفرع الثاني : أنماط الذكاء العاطفي	59
المطلب الثالث: مستويات وتطبيقات الذكاء العاطفي	60
الفرع الأول: مستويات الذكاء العاطفي	60
الفرع الثاني: مجالات تطبيق الذكاء العاطفي	61
المبحث الثاني : نماذج وقياس الذكاء العاطفي	65
المطلب الأول: نماذج الذكاء العاطفي	65
الفرع الأول: نموذج (Mayer et Salovey) للذكاء العاطفي	65
الفرع الثاني:نموذج (Bar- on) للذكاء العاطفي	68
الفرع الثالث: نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي	72
المطلب الثاني: قياس الذكاء العاطفي	74
الفرع الأول: المقاييس المستخدمة في نموذج(Mayer Salovey) للذكاء العاطفي	74
الفرع الثاني: المقاييس المستخدمة في نموذج (Bar- on) للذكاء العاطفي	75
الفرع الثالث: المقاييس المستخدمة في نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي	76
الفرع الرابع: مقارنة بين النماذج المختلفة للذكاء العاطفي	77
المطلب الثالث: إستراتجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي	79
الفرع الأول: إستراتيجية التركيز على الذات والتأمل والتفكير بالمحيط الخارجي	79
الفرع الثاني: إستراتجيتا الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية وإستخدام بحث تقييمي	79
الفرع الثالث: إستراتيجية ممارسة الإستماع المتعاطف	80
المبحث الثالث: أهمية الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي	81
المطلب الأول : دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي في الدراسات السابقة	81
المطلب الثاني: علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الصراع التنظيمي	84
خلاصة الفصل	87
الفصل الثالث : دراسة إستطلاعية لأثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية	88
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الدراسة	89
المطلب الأول: هياكل المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية	89

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية	92
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية	93
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	94
المطلب الأول : أسلوب وعينة الدراسة	94
الفرع الأول: أسلوب الدراسة	94
الفرع الثاني: عينة الدراسة	95
المطلب الثاني : أداة الدراسة	95
الفرع الأول: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة	95
الفرع الثاني: شكل الإستبانه	95
المطلب الثالث: الإختبارات المتعلقة بأداة الدراسة	96
الفرع الأول : صدق الإستبانه	96
المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة	102
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة	103
المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	103
الفرع الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري الجنس والسن	103
الفرع الثاني : : توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري المؤهل العلمي والأقدمية	105
الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرالوظيفة المشغولة	106
المطلب الثاني : تحليل أبعاد محور الذكاء العاطفي	106
المطلب الثالث : تحليل عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي	108
المبحث الرابع: إختبار فروض الدراسة	110
المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	110
المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	115
خلاصة الفصل	118
الخاتمة العامة	120
قائمة المراجع	122
الملاحق	128

قائمة الأشكال:

الرقم	تعيين الشكل	الصفحة
(1-1)	مراحل الصراع التنظيمي عند (Pondy) .	15
(1-2)	أساليب إثارة الصراع البناء	21
(1-3)	نموذج (cook & hunsaker) لادارة الصراع التنظيمي	36
(2-1)	أهمية ومكانة الذكاء العاطفي في منظومة الذكاء البشري	55
(2-2)	مكونات الذكاء العاطفي عند (Bar – On)	56
(2-3)	مكونات الذكاء العاطفي عند (Mayer et Salovey)	57
(2-4)	أبرز مجالات تطبيقات الذكاء العاطفي	62
(2-5)	المسار الحلزوني المزدوج للصراع	85

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	جوانب الصراع عبر المدارس المختلفة .	09
(1-2)	مبررات إستخدم إستراتجية التعاون	39
(1-3)	مبررات إستخدم إستراتجية التنافس	39
(1-4)	مبررات إستخدم إستراتجية التسوية	40
(1-5)	مبررات إستخدم إستراتجية التنازل	40
(1-6)	مبررات إستخدم إستراتجية التجنب	40
(1-2)	نماذج(Mayer et Salovey) للذكاء العاطفي	68
(2-2)	نماذج (Bar - On) للذكاء العاطفي	69
(2-3)	مكونات الذكاء العاطفي في نموذج (Bar - On)	71
(2-4)	الكفاءات الشخصية والإجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين	73
(3-1)	هياكل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية	89
(3-2)	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات محور الذكاء العاطفي مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه	97

(3-3)	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه	99
(3-4)	يبين معاملات الإرتباط بين درجات أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لمحوري الإستبانة	100
(3-5)	معاملات ثبات الإستبانة	101
(3-6)	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كمولجروف - سمروف (1-Sample k-S)	102
(3-7)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس	103
(3-8)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير السن	104
(3-9)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	105
(3-10)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية	105
(3-11)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الوظيفة المشغولة	106
(3-12)	تحليل أبعاد محور الذكاء العاطفي عند أفراد عينة الدراسة	107
(3-13)	تحليل أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	109
(3-14)	نتائج إختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	111
(3-15)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى إختلاف متغير السن	112

(3-16)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للمؤهل العلمي	113
(3-17)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الأقدمية	114
(3-18)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المركز الوظيفي	115
(3-19)	نتائج إختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي	116

ملخص :

يحتل موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالصراع التنظيمي ضمن الأبحاث التي تهتم بالبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتكون داعما ومعززا للإبداع ، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومما يسمح بتحريك دوافع وسلوك الأفراد بهدف إستخدام طاقاتهم الكامنة لديهم في تحسين مستوى أدائهم وتشجيعهم على الإبداع.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الصراع التنظيمي في المؤسسات ، وذلك من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (الصراع االتنظيمي) ، وتدعيما للدراسة النظرية ، قمنا بدراسة ميدانية في مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتفسيرها ، وقد تم إستخدام الإستبانة لإستطلاع أراء عينة الدراسة المكونة من العاملين بالمؤسسة والتي بلغ عددها (12) عامل في مجتمع الدراسة ، كما استخدمنا في دراستنا برنامج حزمة الأساليب الإحصائية (spss) لتحليل البيانات.

وتوصلنا في نهاية الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

أن الذكاء العاطفي يرتبط طرديا مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية ، وهو ما يوكد على ان الأفراد الأذكياء عاطفيا يتبنون إستراتيجية التكامل و التسوية في التعامل مع الصراعات.

كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العـاطفي

لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر ، علاوة على وجود اختلاف جوهرية بين فئات التعلـيم

المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع .

الكلمات المفتاحية:الذكاء العاطفي ، إسترتجيات إدارة الصراع التنظيمي ، المؤسسة الإستشفائية .

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في المجال السلوك الإنساني والذي يقوم على فكرة ان نجاح القائد لايعتمد على القدرات الفكرية والفنية بل يتطلب ذكاء عاطفيا ويشير جولمان أن معامل الذكاء يساهم 70% فقط من العوامل التي تحدد نجاح في الحياة تاركا 30% للعوامل الأخرى.

ويؤيد ماسبق ما توصلت إليه دراسة حول الذكاء العاطفي أنه عنصر مهم وشرط ضروري ليصبح قائد أعظم ، فقد يحصل الشخص على أفضل تدريب في العالم وقد يتميز ببعد النظر وعقل تحليلي رائع ولديه قدر لانهائي من الأفكار الذكية ولكن لايمكن أن يجعل لنفسه قائد عظيم بدون الذكاء العاطفي ، لأن الأذكياء عاطفيا لديهم قدرة أكبر على تطويع مشاعرهم ومشاعر الأخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل و أهداف المنظمة .

وإدراكا لأهمية الذكاء العاطفي فقد حظي باهتمام عدد من الباحثين والمفكرين وتوصلت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

لايعد الصراع سمة عامة داخل المنظمة فقط بل في حياتنا اليومية ، حيث ينتج الصراع عن قدر من الإختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف والتوجهات مما يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي أو الجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل .

حيث تعد إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات من الأمور الصعبة التي تواجه المديرين في كافة المنظمات ، وتبرز أهمية إدارة الصراع التنظيمي في ضل التحديات البيئية المعاصرة التي تواجهها المنظمات والتي من أهمها الإتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات وزيادة مستوي التعقيد بها ، ومعدلات السريعة للتغير التكنولوجي والإجتماعي ، ولذالك يعتبر التعامل مع الصراع بنجاح من التحديات التي تواجه المديرين ، بحيث يمكن للمدير أن يكون طرفا من أطراف الصراع أو طرف ثالث بمثابة وسيط بين طرفين أخرين و لكن في كل الحالات لابد أن يكون لديه القدرة على التعامل بديناميكية الصراع بأفضل السبل التي من شأنها أن تخدم الإحتياجات كل من المنظمة والأشخاص المعنيين ، لذالك يجب توافر القدرات أو المهارات التي تمكنه من تعظيم الجوانب الإيجابية للصراع وأهمية العمل نحو تقليل الجوانب السلبية وبالتالي الحد من تداعياتها الخطيرة في بيئة العمل .

ترتكز الدراسة على المفاهيم والمصطلاحات الدراسة :

إشكالية الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم، فمشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في المنظمات وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ، وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

ما مستوى الذكاء العاطفي عند العمال الإداريين في المؤسسة بالمدية؟

مادرجة توفر إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي عند العمال الإداريين في المؤسسة الإستشفائية بالمدية؟

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وعلاقته بإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في تحقيق إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي من جهة نظر العمال الإداريين في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

مستوى الذكاء العاطفي لأفراد عينة الدراسة أكبر من درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر ب66،66%.

الفرضية الثانية :

درجة توفر إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي المستشفى محمد بوضياف بالمدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أكبر من المستوى المتوسط وهو الوزن النسبي المقدر ب 66،66

الفرضية الثالثة :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وعلاقته بإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي .

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي لدي أفراد عينة الدراسة على إستراتجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية عند مستوى دلالة 0.05

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من تناولها موضوع جديد لفت إهتمام متزايد في الأونة الأخيرة خاصة في تخصص إدارة الأعمال والذي يركز على الكيفية الذي يساهم به الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي لاسيما أن المنظمات الحديثة تركز على الموارد اللاملموسة لما لها أثر واضح في تحقيق البقاء واستمرارية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثية :

1ــ لفت إنتباه المنظمة بالذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولما لهم من أهمية بالغة في تحقيق الولاء التنظيمي.

2ــ تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي ، إدارة الصراع التنظيمي) .

مبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار و دراسة هذا الموضوع:

1ــ إن الدافع الحقيقي الذي دفعنا إلى إختيار هذا الموضوع هو إنتمائنا إلى منظومة التعليم العالي ونحن طلبة مقبلين على التخرج (السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال) ومن أجل معرفة الكيان الذي ننتمي إليه.

2ــ ضعف الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الجزائرية مما أدى إلى فشلها وعدم تحقيق أهدافها.

3ــ قناعتنا الخاصة بالقيمة البالغة الأهمية التي تستفيد منها الجامعة الجزائرية وعلى رأسهم المسؤلين والأساتذة من تناول هذه الموضوعات .

منهج الدراسة:

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقنا مع طببعتها وسعيها للوصول بها للإجابة عن الفرضيات، إعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل إستعاب الإطار النظري للدراسة.

لتحقيق منهجية متناسقة لهذه الدراسة سنستخدم الأدوات ومصادر البيانات الأتية:

1ــ المسح المكتبي: وذلك بإستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة ، بالإضافة إلى الإستعانة بالرسائل والأطروحات والمؤتمرات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالموضوع.

2ــ الإستبانة : من خلال إستمارة الأسئلة التي أجريت في مستشفى محمد بوضياف بالمدية بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة و تحليلها .

إطار وحدود الدراسة :وتشمل الأتي:

تقتضي منهجية البحث بهدف الإقتراب من الموضوعية وتسيير الوصول إلى استنتاجات منطقية التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة لتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الأبعاد التالية:

الحدود التطبيقية :

يقصد بها مجتمع الدراسة والتي تقتصر في الدراسة على العمال الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية حول متغيرات موضوع الدراسة.

الحدود الجغرافية :

يقصد بها مكان إجراء الدراسة الميدانية والتي تتم بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الحدود الزمنية :

خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017_2018

الحدود البشرية:

عينة من العمال الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية .

الدراسات السابقة:

اهتم عدد محدود من الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي

واستراتيجيات إدارة الصراع حيث نجد أن دراسة (al et Rahim , 2002)التى تهدف إلى:

اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفى (الوعي الذاتى ، وتنظيم الذات ، و الدافعية ، والتعاطف ، و المهارات الاجتماعية) لدي المديرين و استراتيجيات التعامل مع الصراع لدي المرؤوسين (حل المشكلات Solving Problem ، المساومة Bargaining)وذلك فى سبع دول هي(الولايات المتحدة واليونان ، والصين ، بنجلاديش ، هونج كونج ، جنوب أفريقيا ، البرتغال) ، وجدت أن النتائج تدعم النموذج المقترح داخل الدراسة والذي يفترض وجود علاقة ايجابية بين الوعي بالذات وهو أحد أبعاد الذكاء العاطفي مع كل من تنظيم الذات ، والتعاطف ، والمهارات الاجتماعية ، كما أن التعاطف و المهارات الاجتماعية

ترتبط ايجابيا بالدافعية التي بدورها ترتبط ايجابيا مع إستراتيجية حل المشكلات وسلبياً مع إستراتيجية المساومة ، وقد دلت النتائج على أن الافراد الذين يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي أكثر قدرة على مواجهة الصراع التنظيمي.

وفى نفس السياق ، استهدفت دراسة (Morrison ,2008)اختبار العلاقة بين الـــذكاء العاطفي واستراتيجيات التعامل مع الصراع بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون ، بالإضافة إلـــى وجـــود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التكيف كواحد من أساليب التعامل مع الصـــراع ، وهو ما توصلت اليه دراسة (Malek ,2000)والتي استهدفت التحقق من العلاقة بين الـــذكاء

العاطفي و استرتيجية التعاون لإدارة الصراع .

وأجرى (Sherman ,2009)دراسة استهدفت اختبار تأثير كل من الذكاء العاطفي و قدرات التفكير الناقد على تفضيلات الاختيار من أنماط إدارة الصراع (التنـــافس ، التعـــاون ، التهديد ، التجنب ، التكيف) ، وذلك على عينة من المديرين العاملين فى قطاع الخدمات الماليـــة ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

– لا توجد علاقة ذات دلالة بين التفكير الناقد و أنماط إدارة الصراع

– وجود علاقة سلبية بين إدارة العواطف و نمط التجنب ، ولكن هناك علاقة ايجابية بـــين إدارة العواطف ونمط التعاون.

– وجود علاقة سلبية بين فهم العواطف و نمط التعاون .

– وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين كل من التفكير الناقد والذكاء العاطفي مجتمعين (متغيـــرات مستقلة) ونمط التعاون فقط (متغير تابع) حيث ان المتغيرات المســـتقلة تفســـر 50 %مـــن التباين فى المتغير التابع (نمط التعاون) ، ويوضح الباحث فى هذه الدراسة انه بمزيـــد مـــن مراجعة البيانات اتضح له ان هذه النتيجة ترجع الى العلاقة القويـــة والتنبؤيـــة بـــين ادارة العواطف ونمط التعاون.

أما (Salami ,2010)أكد علـــى وجـــود علاقـــة ســـلبية بـــين الانســـحاب والقـــوة

كاستراتيجيات مواجهة الصراع وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتستخدم هذه الدراسة الـــذكاء العاطفي للمرؤوسين لتعديل العلاقة السابقة بين الانســـحاب والقـــوة كاســـتراتيجيات مواجهـــة الصراع وسلوكيات المواطنة التنظيمية أي فى حالة ارتفاع مهـــارات الـــذكاء العـــاطفي لـــدي العاملين فسوف

يكون لديهم القدرة على تقييم مواردهم والمواقف والقيام باستراتيجيات لمواجهة التحديات التى تتمثل فى المعاملة غير العادلة من الرؤساء وبالتالي مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية

و فى نفس الاتجاه استهدفت دراسة (Ellis ,2010)بحث العلاقة بين الذكاء العـــاطفي وادارة الصراع وتحديد ما اذا كان الافراد ذوي الذكاء العاطفي الاعلى اكثر عرضـــة لاســـتخدام نفس استراتيجيات ادارة الصراع حيث توصلت هذه الدراسة الى :

– أن الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأعلى يفضلون استخدام استراتيجتين لإدارة الصراع هما التعاون و التسوية.

– أن الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأقل يفضلون اســـتخدام ثـــلاث اســـتراتيجيا ت لإدارةالصراع هما التعاون والمواجهة و التسوية.

– التعاون هو الأسلوب المفضل للإفراد ذو الذكاء العاطفي الأعلى تليه إســـتراتيجية التســـوية بينما لا يوجد إستراتيجية معينة من استراتيجيات إدارة الصراع أكثر استخداماً من الأخرى وذلك لهؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل.

– لا تختلف العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي واستراتيجات إدارة الصراع وفقـــاً للنـــوع او الخبرة الإدارية .

فى حين بحثت دراسة (Baker ,2012)العلاقة بين الذكاء العـــاطفي و اســـتراتيجيات إدارة الصراع لكبار ضباط مؤسسة الدفاع الوطني الأمريكي ، و اوضحت نتائج الدراسة وجـــود علاقة بين إستراتيجية التنازل و إستراتيجية التسوية ، و مستوي الذكاء العاطفي ، كما تؤكـــد على أهمية اخذ قدرات الذكاء العاطفي فى الاعتبار عند اختيار قيادات المنظمة.

وبالنسبة للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي للمديرين وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع ، فاهتمت بها العديد من الدراسات الأجنبية التي توصلت إلى وجود علاقـــة بـــين الـــذكاء العاطفي و إدارة الصراع في مجالات تطبيقية عديدة ، الا انه لا توجد دراسة عربية ناقشت ذلك الموضوع فى حدود علم الباحث.

كما توصلت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع الي أن الإستراتيجية الأكثر استخداما لدي الأفراد ذوي الذكاء العـــاطفي هـــي إســـتراتيجية التعاون أو إستراتيجية التكامل.

هيكل الدراسة:

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المقترحة، نقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة، وتعقبهم خاتمة، تتضمن مختلف النتائج والمقترحات والتوصيات المتوصل إليها حيث: نتناول في الفصل الأول الإطار النظري والفكري لإدارة الصراع التنظيمي والذي يتكون من ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول مدخل إلى الصراع التنظيمي والمبحث الثاني طبيعة إدارة الصراع التنظيمي والمبحث الثالث الأسس النظرية لإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي

وفي الفصل الثاني نطرق إلى أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول مدخل نظري حول الذكاء العاطفي والمبحث الثاني نماذج وقياس الذكاء الأسس النظرية لإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي، والمبحث الثالث أهمية الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي

أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية من خلال دراسة إستطلاعية لأثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية، وقسمناه إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول تقديما للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة، المبحث الثالث يفسر محاور الدراسة، والمبحث الرابع اختبار فروض الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري والفكري
لإدارة الصراع التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة لإبداع والإبتكار، أو سبب للتدمير والهدم، حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع، وهي متعددة ما بين تنظيمية، شخصية، واجتماعية، وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي فالمنظمات، وتتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة ليبرز لنا صراع ذو درجة ومرحلة ما تحددها قوة وكثرة الأسباب، ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال، وعلى قدر المرحلة الأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع ، ودرجة ضررها أو إفادتها للمنظمة والعمال، كما يتضح وبجلاء أن الإدارة وسياستها القائمة، غالبا ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل ببين أطراف المختلفة وفقا للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ،وهي أسلوب وطرق إنجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وذلك برفع مستوي مهارات المديرين في إدارة الصراع التنظيمي الإيجابي.

مما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: طبيعة إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: الأسس النظرية لإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي:يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، وتتبادر إلى أذهاننا العديد من التساؤلات مثل: هل الصراع في المنظمة أمر حتمي؟، هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟، ما هي أسباب هذا الصراع؟ وغيرها من الأسئلة، لذا من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى طبيعة الصراع، وأسبابه، وأشكال ظهوره في المنظمة وآثاره السلبية والإيجابية على الفرد العامل والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع:

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعاريف للصراع في كل الدراسات التي تناولته، وبغرض توضيح مفهوم الصراع سوف نعرض بعض التعريفات للصراع.

الفرع الأول: تعريف الصراع :

1_تعريف الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة"Conflict" فتعني العراك والمصادمة، إذن الصراع اشتقاقا يعني التعارض والخلاف بين المصالح[1].

2_تعريف الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات نذكر.

يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية[2].

---

[1]– **العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، 2002، ص363.

[2]– **محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل**، بدون بلد نشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، 2012–2013، ص 47.

كما عرف (Fred Lunthans) الصراع بأنه»العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى "[3]

أما (March and Simon) فعرفاه بأنه»عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"[4].كماأشار(Sikiou) وآخرون بأن الصراع هو» نتيجة تعارض أو تباعد في

3ــ مؤمن خلف عبد الواحد ، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية ، مذكرة ماجيستيرفي ادارة الاعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة ،2008،ص11

الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحتكام بين طرفين (أفراد) بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل"[3].

حيث عرفه (Coser) بأنه"كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تهديد خصومهم أو القضاء عليهم"[5]

تأسيسا لما سبق ذكره، فإن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة تبادل هذه الأخيرة تدفعهم إلى ضرورة التعامل مع بعضهم.

الفرع الثاني: علاقة الصراع ببعض المفاهيم الأخرى:

حتى يمكن التوصل إلى الفهم الصحيح لموقف الصراع، وبالتالي اختيار الأدوات والآليات المناسبة للتعامل معه يجب التمييز بين مفهوم الصراع وما عداه من المفاهيم الأخرى المرتبطة به أو المتداخلة معه كما يأتي بيانه[4].

1_الاختلاف، عدم الإتفاق، والمشكلة: هناك بعض من المفاهيم الأخرى مثل الاختلافات، وعدم الاتفاق، والمشكلة، وعلى الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع، وتميزها عنه من حيث الانتشار، إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع، فالاختلافات تشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالميلاد ومن هنا ينظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضفى عليها قدرا من الحيوية والفعالية لم يكن ليتحقق فيما لو تماثل الأفراد في كل شيء فيما بينهم، ومما سبق نستنتج أن الاختلاف بذاته قد يكون سببا للصراع وأحد مصادره، أما فيما يتعلق بعدم الإنفاق فإن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين، وهنا تجب

---

[4] **Sekiou et autres**, Gestion de ressources humaines , paris De Boeck , ed 2, 2001, p 796.

[5] **رضوان محمود عبد الفتاح**، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، مصر: دار الكتب المصرية، ط1، 2013، ص ص 18.

الإشارة إلى أن عدم الاتفاق في حد ذاته يمكن ألا يرتب أيا من أنواع الأذى أو الضرر أو أي نتائج محددة،وأخيرا فإن المشكلة تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج على الأقل لأحد الأطراف، وعلى الرغم من أن المشكلة يمكن تجنب حدوثها، إلا أنها عادة ما تكون مزعجة ومكلفة، أو كليهما في آن واحد وبوجه عام فإن الأفراد عادة ما يواجهون العديد من المشكلات في حياتهم اليومية، كما أن وجود المشكلات يمثل في حد ذاته مصدرا محتملا

للتصعيد وبالتالي حدوث أزمات أو اتخاذ قرارات قد يكون من نتيجتها تطور صورة أو أخرى من صور الصراع.

2_النزاع: يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه»إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه "المناقشة" أو المجادلة أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه"، كذلك يدور النزاع حول أو على أو مع شيء ما خاصة عندما يكون النزاع غاضبا وممتدا لفترات طويلة، كما يعرف النزاع أيضا بأنه"جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة أخرى"

أما في الأدبيات المتخصصة، فإن النزاع يتم تعريفه بأنه"تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتواصل إلى حلول قانونية وسياسية" كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدى أحد هذه الأطراف على الأقل استعداده ورغبته في حل المشكلة[5].

على ضوء ذلك فإن النزاع يشير إذا إلى موقف صراعي تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض بينما الآخر لا يحتمل التوفيق، ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار لتحليل وحل المشكلة موضع النزاع، وفي هذه الحالة، فإن مفهوم النزاع هنا إنما يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتناول بها متخصصو العلوم الاجتماعية الحديث عن الإجراءات القانونية وشبه القانونية والمؤسسية المتعلقة بتسوية أو حل النزاع من جانب، كما أن منظور النزاع بهذا المعنى إنما يحول الاهتمام عن الأبنية وعن القواعد الرسمية إلى عمليات الصراع ومظاهرها وأفعالها.

ومن ثم فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولا في الاختلافات عن الثاني وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير

---

[5]– **رضوان محمود عبد الفتاح**، مرجع سابق، ص 19.

متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعي ولكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر أو على الأقل حتى لا يخسر وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره.

3_الأزمة: يواجه مفهوم الأزمة مشكلة من نوع خاص تتمثل في كونه وعلى حد تعبير (James Robinson) مفهوما عاما يبحث عن تعريف، ومعنى علمي متخصص فالبعض

يعاملونه كمرداف للضغط أو الانهيار أو الكارثة، ويرى (James Robinson) أن هناك اتجاها عاما نحو استخدام المفاهيم المتعلقة بالأزمة لدلالة على نقطة تحول تميز ناتج حدث ما بشكل مرغوب أو غير مرغوب فيه مثل الحياة والموت، العنف أو اللاعنف، الحل أو الصراع الممتد[6].

ومن ثم ففي إطار السعي نحو التوصل إلى دلالات أكثر دقة وتحديدا لمفهوم الأزمة، فإن الاتجاه العام ينصرف إلى التمييز بين جوانب جوهرية وأخرى إجرائية عند تعريف الأزمة، كما يتم التمييز أيضا في الأزمة كموقف اتخاذ قرار، وبينما يستند التعريف الجوهري للأزمة على تحديد محتوى المشكلة أو الموقف، فإن التعريف الإجرائي يؤكد على السمات الجوهرية الأساسية للموقف بدون النظر إلى ما إذا كانت حالة خاصة تتضمن على سبيل المثال، أزمة داخلية أو خارجية أو حتى أزمة على المستوى الفردي.

فمفهوم الأزمة كموقف قرار يتطلب تحديد عناصر ثلاثة أساسية تتمثل في:

- ❖أصل الحدث لصانع القرار سواء كان هذا الحدث داخليا أو خارجيا.
- ❖ الوقت المتاح لاتخاذ القرار أو للاستجابة، وهنا يتم التمييز بين مستويات ثلاثة: قصير، متوسط، طويل.
- ❖تحديد الأهمية النسبية للقيم موضع الخطر بالنسبة للمشاركين من حيث كونها عالية أو منخفضة.

على ضوء ذلك، يمكن الإشارة إلى بعض تطبيقات المعايير في التعريف بالأزمة، فهناك من يتجه إلى تعريفها بأنها "فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى التوقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره"، كما تعرف الأزمة أيضا "بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد"، بمعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد

---

[6] – **رضوان محمود عبد الفتاح**، مرجع سابق، ص 20-21.

مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية لأحد أطراف الصراع (أفراد، جماعات، دول)، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة في شكل صدام، وعادة ما تتم مواجهة الأزمة بإدارتها أو التلاعب بعناصرها المكونة لها وبأطرافها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها[7].

ومن الناحية الاجتماعية فالأزمة "توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة". وبوجه عام فإن الطبيعة العامة لمفهوم الأزمة تتحدد في خمس سمات أساسية توجز فيما يلي[8]:

- ❖ الأصول الإدارية اللازمة: ويعنى ذلك أن الأزمة ترجع في جذورها إلى تصور إداري حيث تثار مشكلة في أحد مناطق النزاع حول صنع قرار ما، لكن الوسائل الروتينية المتاحة لاتخاذ قرار بشأن هذه المشكلة تكون غير كافية، ومن هنا يزداد الضغط من أجل التغيير.
- ❖ المحور النخبوي: وهو متعلق بالنخبة بمعنى أن أي تغيير في البيئة المحيطة قد يؤدى إلى تولد مشكلة، ويتوقف ذلك على الجماعة التي تتأثر بالتغيير، وكلما كانت تلك الجماعات أقرب إلى قنوات الاتصال المركزية وأكثر تنظيما وأقوى سيطرة على الموارد الهامة، كلما زاد احتمال تفاقم الأزمة، ويعود ذلك إلى نشأة الأزمة داخل النخبة وليس خارجها.
- ❖ الإطار المؤسسي: ويشير إلى أن احتمالات أن تتطور أي مشكلة إلى أزمة إنما يتوقف على المرونة التنظيمية للمنظمات القائمة، وهذا يعني ضرورة انتهاج النظام لسلوك

---

[7] - **رضوان محمود عبد الفتاح**، مرجع سابق، ص 21-22.

[8] - **المرجع نفسه**، ص 23-24.

إداري تجديدي من جانب النخبة بما يؤدي إلى تغيير النمط المؤسسي للمجتمع وإلا استدعى الأمر استبدال النخبة ذاتها.

- ❖ الوضع الحدي: بمعنى أن الأزمات المتتالية لا تتضمن حركة صاعدة مستمرة في اتجاه زيادة قدرة النظام السياسي، فليست كل الأزمات تحل بقرارات تجديدية إبتكارية، فقد يؤدي بعضها إلى انهيار منظمة أو أخرى أو إلى انهيار مجتمعي شامل.
- ❖ الآلية المتجددة: وتشير إلى أن الأزمات بتتابعها وتداخلها يرجح أن تترك انطباعا عاما بأنها آلية متجددة توحي باستمرار وبالتواصل وتنتج هذه الآلية من الاحتمالات التي تنتظر أي أزمة.

المطلب الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي موجود في المنظمات أو جماعات العمل وبمستويات مختلفة داخل المنظمات، لذا يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية وقد أكد الكثير من الباحثين أن الصراع هو أحد أشكال الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد ولا يمكن أن نتصور الوجود البشري بدون صراع لذا وللتعرف أكثر على طبيعة الصراع التنظيمي نتناول في هذا المطلب تعريف الصراع التنظيمي وأهميته وتطوره في الفكر الإداري.

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي :

إن علماء التنظيم والإدارة لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظرا لاختلاف وجهات نظر كل باحث أو مفكر واختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية، وانطلاقا من هذا الاختلاف يمكن أن نقدم التعاريف الآتية:

-الصراع التنظيمي هو" تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية أو السلبية على التنظيم، ويعني أيضا حالة التوتر واللاإستقرار التي يوجدها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في

الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وبسبب تناقض التعليمات والمشاعر وسوء العلاقات وبسبب غلبة اتجاه الفاعلين نحو الصراع أكثر اتجاههم نحو التعاون مما ينعكس سلبا أو إيجابا على فعالية أداء التنظيم [9].

ويعرفه (Wargner)على أنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد العاملين أو بين الجماعات المختلفة".

ويرى (Duncan) بأن الصراع التنظيمي هو "حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد العاملين والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار"[10].

ومن جملة التعاريف المقدمة أو غيرها يمكن أن نستنتج بأن الصراع التنظيمي يعبر في بعض جوانبه عن حالة من عدم الاتفاق سواء تعلق بالفرد العامل نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المنظمة أو بين المنظمات، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف، تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها، أو يعود لبعض الجوانب المتعلقة في ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية وتسلط طرف من الأطراف الأخرى، وما يصاحب ذلك من أفعال وآثار ضارة بالمنظمة والتي قد تحد من فعاليتها.

الفرع الثاني: أهمية الصراع التنظيمي :

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تلخيص أهمية الصراع[11]التنظيمي في النقاط الآتية:

---

[9]-**ناصر قاسيمي**، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، الجزائر: جامعة الجزائر، 2005، ص ص 10-11.

[10] -**المنتدى العربي للموارد البشرية**، **أنواع الصراع التنظيمي**، [على الرابط]https://hrdiscussion.com/hr58423.html، تاريخ الاطلاع: 02-08-2018.

[11]- **أمل محمود علي العبيدي**، **إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، (69)، 2008، ص 80-81.

1_الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2_الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا القضاء عليه وكبح جماحه.

3_الصراع أداة للإبداع: ذكر (robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجمود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4_الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي، منطلقا في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستساهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.

الفرع الثالث: تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري :

مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل، وهي موضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (1_1): جوانب الصراع عبر مدارس الإدارة المختلفة

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي/داخل في التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب، محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد4، الإمارات العربية، 1998، ص 209.

من خلال الجدول رقم (1_1) نلاحظ اختلاف وجهات نظر المدارس الإدارية الثلاث للصراع التنظيمي وفيما يلي تفصيل لوجهة نظر كل مدرسة.

1_مرحلة الفكر التقليدي (الكلاسيكي): حيث يرى أنصار النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد العاملين والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه[12].

---

[12]– **العسكر سمير أحمد، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد(4)، المملكة العربية السعودية، 1983، ص 26.

و يظهر في هذه المدرسة أن هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمة، وبالتالي عدم القدرة على حله بضرورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم[13].

2_مرحلة الفكر السلوكي: بدأ التنظير لها في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينات من القرن العشرين، وظلت سائدة حتى منتصف السبعينات وتقوم فلسفة هذه المرحلة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوي في داخلها على أشكال الصراعات[14]، ويرى أصحاب هذه النظرة أن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا أو شرا من الشرور، بل قد يشكل قوة إيجابية في أداء الجماعة، ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أصحاب الفكر التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وعدم تشجيع حدوثه[15].

3_مرحلة النظرة التفاعلية (الاتجاهات الحديثة): يعد عالم الاجتماع (Coser) من الأوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب الجديد في التعامل مع الصراع، وهو الأسلوب التفاعلي، فهو يرى أن الصراع وعدم رتابة الأمور يمكن أن يكون أحيانا شيئا مفيدا للمجتمع ومنظماته على المدى البعيد، بل تعدى الأمر ذلك إلى أن أصبح الصراع ظاهرة صحية في المنظمة تمنع التسلط عند بعض المديرين[16].

حيث يقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع، ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية معارضة، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء

---

[13]– **اللوح أحمد يوسف**، **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008، ص 17.

[14]– **راشد لطفي**، **مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته**، مجلة جامعة الملك سعود، العدد(1)،السعودية 1997، ص 14.

[15]– **الطويل هاني عبد الرحمن**، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، الأردن: دار وائل للنشر، ط 3، 2001، ص 300.

[16]– **المومني واصل جميل**، مرجع سابق، ص 48.

المنظمة واستمراريتها، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع، وتتميز النظرة التفاعلية للصراع التنظيمي عن غيرها بما يلي[17]:

- ❖ أنها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية.
- ❖ أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.
- ❖ أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية الجميع .

غير أن أصحاب هذا الأسلوب يرون أن الصراع الحاد والزائد على الحد المطلوب يؤدي إلى نتائج سلبية، لأنه يتطلب إنفاق المزيد من الوقت والمال والموارد للتعامل معه، كما أن الصراع المحدود للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أيضا، كالفتور واللامبالاة أو فقدان الحماس وعدم الرغبة في التغيير والتطوير[18].

المطلب الثالث: أساسيات في الصراع التنظيمي :

يعتبر وجود الصراع بالمنظمات تحديا للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة، ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها، أشكالها، مراحلها والآثار التي تنجم عنها.

الفرع الأول: أسباب وأشكال الصراع التنظيمي :

إن الصراع يحمل أشكالا متعددة، وذلك لتعدد أسباب الصراع والمؤثرات التي قد تحدث داخل التنظيم وخارجه، وبالتالي فإن الصراع التنظيمي قد يكون فرديا أو جماعيا، أو يحمل صورا أخرى، وفيما يلي توضيح لذلك.

1_أسباب الصراع التنظيمي: ورد في الأدبيات عن أسباب الصراع التنظيمي أنها تتمثل في الآتي[19].

---

[17]– **الطويل هاني عبد الرحمن**، مرجع سابق، ص 301.

[18]– **الراجحي هاني ناصر**، **التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود)**، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 52.

[19]– المرجع نفسه، ص 53.

1_1_الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي: من أهم أسباب التي ذكرت ما يلي:

- ❖ تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وجهات النظر.
- ❖ اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد.
- ❖ الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها.
- ❖ الولع بالسلطة والسعي لها كي يتسنى تحقيق المصالح.
- ❖ المنافسة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات.
- ❖ تعارض مصالح كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والمجهود.
- ❖ المضايقات التي تحدث بين الجنسين.
- ❖ المعاملة غير العادلة بين الموظفين.
- ❖ وجود أنماط من الموظفين يتصفون بعدم التعاون وعدم الانضباط.
- ❖ سوء العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- ❖ الاختلاف في الانتماء الجغرافي بين الموظفين.
- ❖ الاختلاف في الدين بين الموظفين.
- ❖ الشعور بالخنق والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه.
- ❖ سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- ❖ الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.

1_2_ الأسباب التنظيمية للصراع: تتمثل في[20]:

- ❖ محدودية الموارد، مثل المكافأة أو فرص التدريب أو الإبتعاث.
- ❖ محدودية فرص الترقية مع وجود كثرة المتطلعين أو المستحقين لها.

---

[20]– **الراجحي هاني ناصر**، مرجع سابق، ص 54.

❖ تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو الانتماء.

❖ تزايد قدر المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع محدودية سلطاته أو صلاحياته.

❖ الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

❖ تداخل اختصاصات الموظفين وازدواجيتها.

❖ عدم الاتفاق على طرق وإجراءات العمل.

❖ جمود التنظيم لدرجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والمتغيرات.

❖ عدم تقيد الموظفين بخطوط السلطة الرسمية.

❖ عدم الاتفاق على الأهداف التنظيمية.

❖ اتساع نطاق الإشراف.

❖ نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.

❖ اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات على بعضها البعض في إنجاز المهام.

❖ رغبة الإدارات والأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام والجماعات الأخرى.

❖ الخلافات التي تحصل بين الجهات التنفيذية والاستشارية.

يتضح مما سبق أن هناك ثلاثون سببا شخصيا تنظيميا للصراع التنظيمي إلا أن بعض الكتاب اكتفوا بذكر أهم هذه الأسباب على النحو التالي[21]:

- **صراع الدور:** في صراع الدور تتنافس عدة مطالب أو متطلبات يرتبها هذا الدور، وقد لا تنسجم السلوكيات المناسبة لأداء دور معين مع تلك المناسبة لأداء دور آخر أو أداء متطلبات أخرى لنفس الدور، وتتصارع المتطلبات المتجددة لدور الفرد بينما تتعدد الأدوار التي يلعبها.

---

[21]– **الراجحي هاني ناصر**، مرجع سابق، ص ص 54–55.

- **العلاقات الاعتمادية:** عندما يعتمد شخص أو جهة على طرف آخر للقيام بعمله ينشأ الصراع بينهما، فإدارة المبيعات مثلا لا يمكنها أن تنهي إجراءات البيع قبل أن تنتهي إدارة الإنتاج من عملها، وكذالك إدارة الإنتاج لا يمكن أن تعمل دون أن يسبقها توفير إدارة المشتريات للمواد الخام، وهكذا يذكر كل من(إدريس والمرسي) نوعان من الاعتماد، الأول هو الاعتماد المتتابع ويترتب عليه أن تنهي أحد الجماعات مهمتها قبل أن تشرع الأخرى في إنجاز المهمة كالمثال السابق، والثانية هي الاعتماد التبادلي ويتطلب أن تكون مخرجات كل مجموعة بمثابة مدخلات بالنسبة للآخرين، كالاعتماد الذي يحدث بين طاقم برج المراقبة وطاقم الطائرة.
- **الاختلاف في الثقافة:** إن الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والقيم والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لديها تأثير واضح على سلوكه، والأفراد في المنظمات يحملون عادة ثقافات متباينة ومختلفة والتي غالبا ما تقود إلي صراعات بين الأفراد والجماعات.
- **وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة:** إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات والصراعات يكون أقل.
- **الموارد المحدودة:** تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات حينما تعتمد وحدتان أو أكثر على نفس الموارد المحدودة مثل خدمات السكرتارية والطباعة وفي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يعطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى.
- **التغير في الصلاحيات والمراكز:** إن التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد بزيادتها مثلا يمكن أن تسبب صراعا داخل الجماعة أو المنظمة، كما أن التغير في المركز الوظيفي للفرد يمكن أن يسبب صراعا واضطرابا في الهيكل المتفق عليه.

الافتقار إلى الوضوح: إن عدم الوضوح الذي يسود في المنظمة غالبا ما يؤدي إلى صراعات ومن الأمور التي يجب توضيحها بكل دقة وإعلانها والتأكد من فهم العاملين لها في المنظمة هي: التوصيف الدقيق للوظائف وتعريف الأفراد بالمهام المطلوب منهم أداؤها، وتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات، وتحديد وتوضيح قنوات الاتصال وتدفق المعلومات.

2_أشكال الصراع التنظيمي: تتلخص أشكال هذا الأخير في الآتي.

2_1_الصراع داخل الفرد العامل: حيث يواجه كل فرد عامل العديد من المواقف التي تنطوي على صراعات نفسية، ويتمثل كل ذلك في تناقضاته مع أهدافه، أو تعارض الفرد العامل مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، ويعرف هذا الصراع بأنه»حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد العامل بالتوتر والضيق، وعندما يكون موجودا بين دافعين ورغبتين أو اتجاهين متناقضين، يريد إشباعهما في وقت واحد، ولا يمكن إشباعهما في وقت واحد، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة، مما يجعله عاجزا عن حل الصراع"[22]، ويأخذ الصراع داخل الفرد العامل صورتين:

- **صراع الهدف:** وله عدة أشكال منها[23]:
- **الصراع بين الأهداف الإيجابية:** ويعرف بالصراع (إقدام–إقدام)، ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا.
- **الصراع بين هدفين متعارضين:** أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويسمى صراع (إقدام–إحجام) ويكون الفرد العامل هنا بين هدفين يود تحقيق أحدهما، ولكن يدفعه أحدهما إلى الاقتراب، ويدفعه الآخر للابتعاد.
- **صراع الأهداف السلبية:** ويسمى صراع (إحجام–إحجام)، ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما، ويتوجب عليه الاختيار بين أحدهما فهما أمران أحلاهما مر.

---

[22]– **طه عبد العظيم حسين**، **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، الأردن: دار ومكتبة الحامد، ط2، بدون سنة، ص30.

[23]– **القصيمي خليل إبراهيم**، **إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه، مملكة البحرين: الجامعة الخليجية، 2008، ص 53.

❖ **صراع الدور:** من المعلوم أن لكل فرد عامل مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة فدوره في البيت يختلف عن دوره في المنظمة التي يعمل فيها[24]، أما متطلبات الدور فهي عبارة عن التوقعات والمحددات الرسمية وغير الرسمية من أعضاء مجموعة الدور، وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة، ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط، فإن الشخص يجد من الصعوبة، إن لم يكن من المستحيل الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى، وعلى سبيل المثال قد يطلب منه القيام بنشاطات خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب أو زوج أو كليهما، وبالتالي يؤدي إلى صراع داخله[25].

2_2_الصراع بين الأفراد: ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل، وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة الاختلاف في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية، وعوامل شخصية أخرى[26]، ويعود سبب هذا النوع من الصراع إلى مصدرين رئيسيين يتمثلان في[27]:

❖الاختلاف على الأهداف أو على الإجراءات التي تحقق الأهداف.

❖الأمور العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، عدم الثقة، الخوف، الرفض والمقاومة، خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه، وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

---

[24]– **عبد الواحد مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 31.

[25]– **العمايرة محمد حسن، مبادئ إدارة المدرسة**، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، ص 240.

[26]– **أحمد بن محمود بن المهدي، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، ماجستير في الإدارة التربوية، السعودية: جامعة أم القرى، 2008، ص 193.

[27]– **نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع**، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير تربوي، الجزائر: جامعة باتنة، 2009، ص 85.

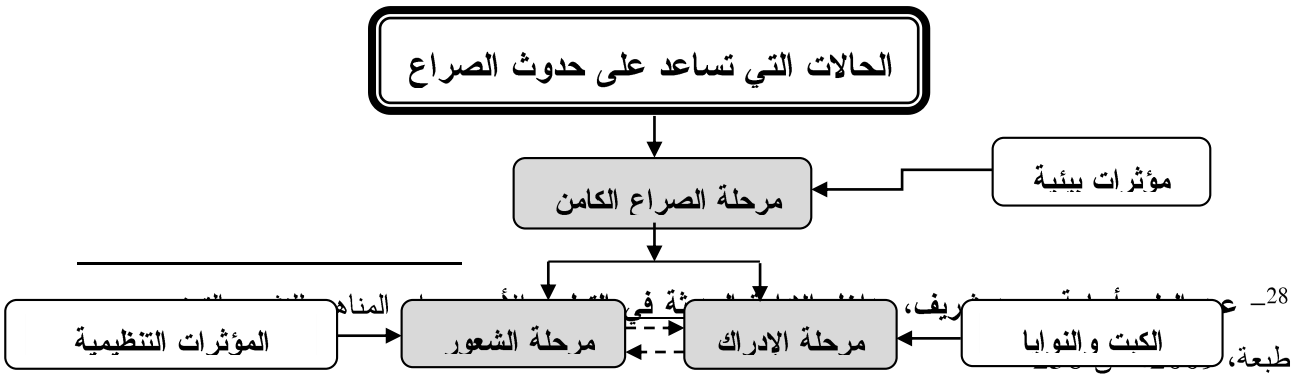
2_3_الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات: يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمرا شائعا في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة، بل يمكن أن تكون إيجابية، شأنها في ذلك الصراع بين الأفراد[28]. يظهر هذا النوع من الصراع في عدة مجالات في المنظمة، منها[29]:

- ❖ الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المباشرة).
- ❖ الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- ❖ الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- ❖ الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

الفرع الثاني: مراحل الصراع التنظيمي :

أشار (Pondy) إلى أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة[30].

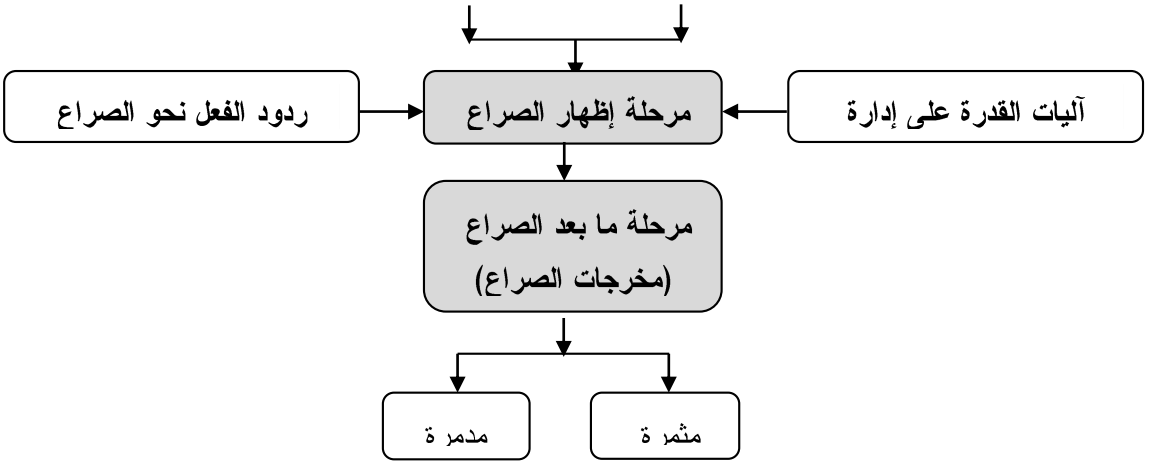
الشكل رقم (1_1): مراحل الصراع التنظيمي عند (Pondy)



28– ع... المناه... طبعة، ...

29– **العمايرة محمد حسن**، مرجع سابق، ص ص 238– 239.

30– **Pondy L**, **Organizational Conflict, Concepts and Models Administrative** Service Quarterly , Vol 2 , No 12 , 1980, p 111.



Source: Pondy L, Organizational Conflict, Concepts and Models Administrative Service Quarterly , Vol 2 , No 12 , 1980, p 111.

من خلال الشكل رقم (1_1) نلاحظ أن الصراع ينشأ ويتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن التمييز بينها على النحو الآتي:

1_مرحلة الصراع الكامن (الضمني): في هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع[31]، والتي غالبا ما تتعلق بما يأتي[32]:

- **المنافسة على الموارد المحدودة:** وتعني أن كل طرف ينشُد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.
- **الحاجة إلى الاستقلالية:** وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخله في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.
- **تشعب الأهداف:** فعندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.

---

[31]– **العميان محمود**، مرجع سابق، ص 276.

[32]– **الجندي عادل السيد**، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي**، مجلة كلية التربية، ج (2)، العدد(2)، 1998، ص 200.

2_مرحلة الصراع المدرك: وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات[33].

3_مرحلة الصراع الشعوري: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق (التوتر، والغضب) الفردي أو الجماعي المُشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته، مسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا، ويصبح كل من طرفي الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4_مرحة الصراع العلني: وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر[34]، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل: الانسحاب واللامبالاة، أو وسائل دفاعية أخرى[35].

5_مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع): تُمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات[36]. وتعتبر أيضا هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى، فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصور عامة أن هناك صراعا خفيا وليس أن الصراع غير موجود[37].

---

[33]– **أحمد يوسف أحمد اللوح**، **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة غزة، 2008، ص44.

[34]– المرجع نفسه، ص44.

[35]– **العميان محمود**، مرجع سابق، ص 376.

[36]– **أحمد يوسف أحمد اللوح**، مرجع سابق، ص44.

[37]– مرجع سابق، ص44.

ومخرجات الصراع قد تؤدي إلى نتائج مثمرة تؤدي إلى حل مُرض للطرفين، وقد تكون نتائجها مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع.

2_آثار الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل سواء بالسلب أو الإيجاب، فكما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة، وعملية وصف الصراع بالسلبية أو الإيجابية تنبع من وجهة نظر المنظمة له.

2_1_الآثار الإيجابية للصراع: يمكن متابعة آثار الصراع الإيجابية وتغيراته على مستوى الفرد والجماعة من خلال النقاط التالية:

- **تزايد درجة التماسك بين أفراد الجماعة:** تزداد درجة التماسك بين أفراد المنظمة، حيث تدفع التهديدات الخارجية أفراد الجماعة إلى التكاتف والتعاون لانجاز هدف مشترك ضد عدو مشترك.
- **توجه المجموعة نحو أداء المهام:** حيث تتحد كل الجهود لمقابلة التحدي القادم من الجماعات الأخرى.
- **التركيز على التنظيم:** يتم التركيز على الأنظمة والإجراءات ومركزية المسؤوليات.
- **الاتجاه نحو اوتوقراطية القيادة:** هذا التغيير ذو حدين فقد يكون ايجابيا وقت الأزمات والتحديات لكنه قد يكون سلبيا حال انتهاء الأزمة، حيث يبدأ القائد بتثبيت قدميه واستغلال الفرصة لاتخاذ قرارات تصب في المصلحة الشخصية ولتحقيق أهدافه وطموحاته نتيجة لالتفاف الأفراد من حوله وتفويضه في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.
- يؤدي إلى المزيد من الالتزام بأهداف المنظمة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة، وهذا يحسن مستوى ارتباط وولاء الفرد للمنظمة وأهدافها.

- ❖ يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة، ففي ظروف المنافسة والتنافس يميل المدراء لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية[38].
- ❖ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية، كما يعمل على زيادة الإنتاجية ونمو العمل.
- ❖ إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء والإداريين والأفراد.
- ❖ يشجع الصراعات على الإبداع والمنافسة بين الأطراف المتسارعة [39].

2_2_الآثار السلبية للصراع: يمكن النظر إليه من خلال المستويات الآتية:

- ❖ **على مستوى الفرد داخل الجماعة:** وتتمثل في[40]:

- يشعر الفرد بالإحباط نتيجة لعجزه عن إشباع حاجة أو عاطفة أو إخفاقه في تحقيق هدف بذل جهدا لانجازه، والإحباط يولد غضبا، كل ذلك يحطم نفسية الفرد وينال منه، وقد يدفعه لترك العمل.
- يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.
- يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد.
- يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المنظمة.
- يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة.

---

[38]– **عبد الواحد مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص49.

[39]– المرجع نفسه، ص 50.

[40]– المرجع نفسه، ص52.

- قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمنظمة في محصلته.

❖ **على مستوى الجماعات:** وتتمثل في[41]:

- **تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية:** حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا وينظر إليها نظرة عدائية، ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيدا عن المهنية والأخلاق.
- **تفشي استخدام الصفات السلبية:** لا يقتصر الأمر على كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات الأفراد على مستوى المدراء وأصحاب القرار ومحاولة كشف عوراتهم بكل الطرق والوسائل.
- **ضعف الاتصال بين الجماعات:** ففي حالة الصراع ينعدم الاتصال والتفاعل بين الجماعات بل قد يحرم الاتصال على مستوى الأفراد ويعتبر خروجا عن تماسك ووحدة الجماعة.
- **الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى:** حين يبلغ الصراع مبلغه تصبح الجماعة المنافسة هي الشغل الشاغل حيث يتم مراقبتها ومتابعة أنشطتها بحثا عن أخطاء ولمعرفة كافة تحركاتها والمرحلة التي وصلت إليها، وتنسى متابعة أعمالها والتخطيط لها.

الفرع الثالث: آليات إثارة الصراع بالمنظمة:

تستخدم الإدارة مجموعة من الإجراءات من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات في المنظمة لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جدا، فتعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارته، إذ من خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبا ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذ تم إثبات أن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفرادا معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت

---

[41] –**عبد الواحد مؤمن خلف**، مرجع سابق، ص53.

الجماعـــة تفتقـــر إلـــى الخلافات في الرأي، ومن المهم الإشارة إلى أن أصعب مهمات القيـــادي التنفيـــذي هـــي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ إن الاحتكاك المستمر مهم لمـــن يريـــد منظمة فاعلة. ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي.

1_تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز: بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات قسم معين أو فرد من الأفراد، ومن المعلوم أن المنافسة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة، ولكن ينبغي أن تراقـــب بحـــذر ويتطلب إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة لأن المنافسة التي تتعدى القواعد لها آثار سلبية لذا ينبغي توحيد المنافسة باستمرار[42].

2_الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة فـــي تقدمها والخاملة منها: على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كليا عما هو موجود في المنظمة، مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر من استعمال هذا الأسلوب خوفا من تأثيره في نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تـــدهور المشكلة نحو الأسوء.

3_الاتصالات: التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق الـــتحكم بقنـــوات الاتصال نحو الانحراف بعض الأفراد.

4_إعادة بناء المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي): والذي يؤدي إلى تغيير تركيـــب جماعـــات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد، إذ أن إعادة التنظيم تعني استعمال أعـــضاء جـــدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر، ويعد تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته حيث إن الـــصراعات تختلـــف حسب نوعها بين الأفراد إذ تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق، ومن ثم يبدأ هذا الخلاف

---

[42]– **محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية**، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2013، ص 48.

بالانتشار بمرور الزمن ويصل إلى درجة من الصعب معالجتـــه. لذا فإن التشخيص السريع من البداية يحقق الفوائد الآتية[43]:

- ❖ تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- ❖ تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- ❖ إن استفحال الصراع واتساع نطاقه يتسبب في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة وتحديد أســبابها ممـــا يحتمل وقوع الإدارة في مشكلة أخرى غير المشكلة الأولى، لذا فإن الصراع التنظيمي يحقق بعض الفوائد وفق المنظور الإيجابي لهذا الأخير، إذ يمكـــن أن يحفز على الإبداع والتكيف واتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظـــر عديـــدة متباينة، كذلك يعد الصراع ظاهرة صحية من الناحية النفسية والاجتماعية لأنه يسمح للفرد بالتعبير عن الاحباطات فهو مجال للتنفيس عنها، كذلك يشجع الأفراد على رفض الوضـــع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، فهو أيضا يـــساهم فـــي إيجـــاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر فالتوجهات الإيجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطئ للصراع وأشارت بأنه يقود إلى نتـــائج سلبية منها اتخاذ قرارات غير جيدة وأفكار قليلة وخلق اللامبالاة والجمود.

ولغرض إثارة الصراع البناء في المنظمات اقترح الباحثين الاعتماد على أحد أساليب الصراع المبرمج ذلك الصراع الذي يشجع على طرح وجهات النظر المختلفة بغض النظر عن المشاعر الشخصية للإدارة وتتمثل وجهات النظر بالآتي[44]:

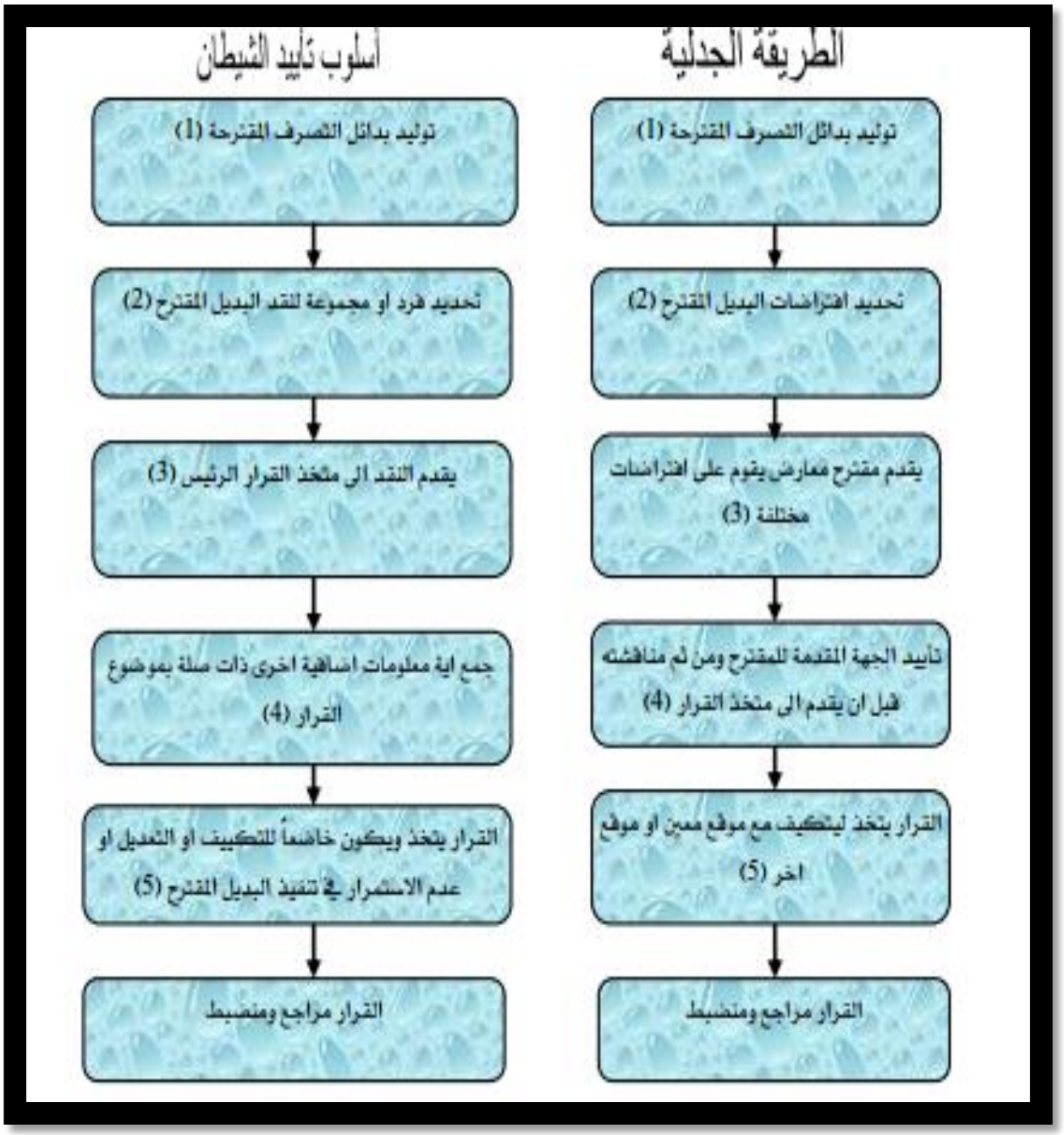
---

[43]– **محمد حسين عساف**، مرجع سابق، ص 49.

[44]– **أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايخ عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي)**، الجزء 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص ص 61-62.

- تأييد الشيطان (**Devils advocacy**)::قد يستعمل هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرار الجماعي، إذ أخذ هذا الأسلوب التسمية الخاصة به من ممارسة تقليدية للكنيسة الكاثوليكية الرومانية، إذ يسند لفرد ما القيام بدور الشيطان المؤيد لكل الإعتراضات الممكنة وغير الظاهرة لتقديس الفرد (جعله قديسا)، أي توجيه النقد لجميع تصرفاته ووفقا لهذه الممارسة تعيين المنظمات اليوم فردا للقيام بدور الناقد.
- الطريقة الجدلية (**the dialectic method**): يعود هذا الأسلوب إلى المدرسة الفلسفية الإغريقية، عندما حاول أفلاطون وزملائه وصف الحقيقة من خلال الكلمات المتناقصة (مثلا الحياة ــ الموت) طبقا لهذا الأسلوب يعمل مديري المنظمات على إيجاد مناقشة نظامية (مهيكلة) لوجهات النظر المتعارضة وذلك في وقت سابق لعملية اتخاذ القرار وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2_1): أساليب إثارة الصراع البناء



المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايخ عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداءالاستراتيجي)، الجزء 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 62.

المبحث الثاني: طبيعة إدارة الصراع التنظيمي:

ينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيء محترم، ويتعذر اجتثاثه، وإدارة الصراع لا تعني حله، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه، وإزالته بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك التعامل معه.

المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي :

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي بأنها "مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية ولذلك فإن نموذج إدارة الصراع يعد مطلبا أساسيا للتعرف على عناصر الصراع وتحليلها والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات من أجل إحداث التغيير والتطوير وفق متطلبات العصر الذي نعيشه[45].

كما تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها "التداخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل خلاف المفيد وتشجيعه، أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله، كما تعرف إدارة الصراع بأنها عملية تهدف إلى تجنب الصراع الضار في المنظمة[46].

كما عرفت أيضا بأنها تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه (فردي، جماعي، أو على مستوى المنظمات).

---

[45] **سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية**، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك السعود، 2007، ص31.

[46] – **نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة الجزائر، 2009، ص16.

أو هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدما[47].

المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمة فقد طور(رحيم) نموذجا لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل كما يأتي بيانه[48]:

1_التشخيص: تعد عملية التشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلي مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2_التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما:

- ❖ العمليات الإنسانية: مثل القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- ❖ البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

---

[47]–**ميرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة تربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 28.

[48]–**ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الأزهر غزة، 2017، ص ص 20–23.

3_الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4_التعلم والفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

ومن السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع ومعالجته ما يلي:

❖ إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة الصراع وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية[49]:

- أسلوب الإقناع: ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذه جوانب أكثر سوءا بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقلل حدة الطرف الأخر وشدته باللين والصبر والتساهل وبذلك يمتص غضبه، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمرا قائما.
- أسلوب السلطة: في حال نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن واضح هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلي إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلا مؤقتا.

---

[49] –ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الأزهر، 2017، ص22.

- أسلوب الوساطة: في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة، وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على طرفين ليقوم بدور الوسيط.
- التفاوض أو الحوار: إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الأخر، فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل قد يحقق فائدة للجميع.

❖ إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلابد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع ويتم ذلك[50]:

- إذا كان المرؤوسين يتسمون بالطاعة والخضوع لرؤسائهم.
- إذا كان المرؤوسين يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم أو عدم التأكد لديهم.
- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.
- إذا اتبع متخذو القرارات سياسة "الحلول الوسط" في حلها للصراعات والمشاكل.
- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاف بين العاملين.
- ـــإذا كان دوران العمل منخفضا بشكل غير عادي.
- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.
- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد.
- إذا كان هناك الاهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.

وذكر(ديري) طرق أخرى يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بإدارة الصراع من خلالها وهي[51]:

❖ الأساليب الممكنة عندما لا تكون إدارة المنظمة طرفا في الصراع:

---

[50] –**ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي**، مرجع سابق، ص ص22–23.

[51] –المرجع نفسه، ص23.

- طريقة التهدئة: وذلك عندما يكون الصراع طارئا ولا يستحق المواجهة.
- طريقة المقاربة: وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لابد من حلها فإن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد ما يمكن عن المواجهة والعمل بالذكاء وحنكة لحل الصراع.
- طريقة المواجهة: وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة وذلك من أجل حل نهائي للصراع.
- طريقة السلطة أو الإجبار: وذلك من خلال تقصى الحقائق موضوعيا ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.

❖ الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع:

- طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط وتقبل به كل الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأي هذا الوسيط.
- طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر.

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي:

تتكون الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الصراع: تخطيط الصراع، وتنظيم الصراع، وتوجيه الصراع، والرقابة على الصراع.

الفرع الأول: تخطيط الصراع:

يعرف التخطيط بأنه "تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف". ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق

الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع إلى التعرف مسبقا على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط ومن أهم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضا.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائيا، بل من اجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معا، إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف وتتضمن مهام تخطيك ما يلي[52]:

- ❖ تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- ❖ تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- ❖ توقع المشكلات والمعوقات التي يحدثها الصراع وتقلل من أداء والفعالية على المستويات المستهدفة.
- ❖ تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الصراع تبنى على التوقعات، والتنبؤات بسلوك الفرد والجماعات من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

الفرع الثاني: تنظيم الصراع:

توجد عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها:

تعريف (Newman): "التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"[53].

---

[52]– **نور الدين عسلي**، مرجع سابق، ص ص 16-17.

[53]– **محمود عبد الفتاح رضوان**، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، 2013، ص 10.

إذا فالتنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال، وتنطوي مهام التنظيم فيما يلي:

- ❖ تحديد وتحليل وتصميم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في وظيفة التخطيط.
- ❖ تجزئة وتصنيف وإعادة تجميع الأنشطة السابقة وفق معايير مناسبة في مجموعات محددة على نحو يساهم في تحقيق الأداء الفعال للأنشطة.
- ❖ بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة ويحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأفراد والوحدات داخل وخارج المنظمة.

تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع الهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين[54].

وتتوج عملية تنظيم الصراع بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات، حيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرن ومتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع، خدمة لمصالح المنظمة بالدرجة الأولى وبالأفراد بالدرجة الثانية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في النظرية الحديثة للإدارة أصبح إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم غير الرسمي الذي أثبتت الدراسات انه موجود في المنظمة إلى جانب التنظيم الرسمي وله آثار على أداء المنظمة واهم منبع للصراعات كما اشرنا في أسباب ظهور الصراع، لذا يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي واستغلاله لمصلحة المنظمة من خلال تسخير أفراد هو معرفة قادته الأكفاء

---

[54] – **نور الدين عسلي**، مرجع سابق، ص ص 18-19.

وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة في التنظيم الرسمي.

الفرع الثالث: توجيه الصراع:

يعرف التوجيه بأنه هو" عملية إرشاد وتحفيز المرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بتحديد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد ومن ثم سلوكهم"[55].

يمثل التوجه عموما عملية إتصال مستمرة بين القيادة والفرد أو الأفراد القائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة حسب المخطط، وتتضمن عملية التوجيه كل من القيادة والاتصال والتحفيز.

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية فالمقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف قيادات والأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراع في الإتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادات والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المخطط، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم[56]، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يلي:

- ❖ متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة.
- ❖ تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.
- ❖ تمكين أفراد المنظمة وذلك بتزويدهم بالصلاحيات التقنية والإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

تتعدد أساليب توجيه الصراع ونذكر منها[57]:

---

[55]– **محمد إسماعيل بلل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص373.

[56]– **علي السلمي**، مرجع سابق، ص655

[57]– **منال طلعت محمود**، مرجع سابق، ص 123

❖ إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعد نوعا من التوجيه فتعطى هذه الطريقة نتائج طيبة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية.

❖ الإعتماد على الاتصالات المستمرة الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل.

❖ تشجيع التقويم الذاتي من أفراد المنظمة، ومناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي.

الفرع الرابع: الرقابة على الصراع:

الرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت[58].

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف. تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في الآتي[59]:

❖ وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوئها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ.

❖ قياس الأداء الفعلي: وذلك للتحقق من مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوبة انجازها، وتكون عملية القياس صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية.

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الداء والمعايير.

❖ التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة.

إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة أو التوقيت وتظهر

---

[58] – **المنتدى العربي للموارد البشرية، ملف كامل عن الرقابة الإدارية**، [على الرابط] https://hrdiscussion.com/hr106707.html، تاريخ الاطلاع: 02-08-2018.

[59] –**محمد إسماعيل بلل**، مرجع سابق، ص 41.

هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف أخرى خارجية، ما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وأسبابه وأطرافه ومدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين للصراع الهادف.

ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجيهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته وتستمر إدارة الصراع في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة أهداف المنظمة، كذلك العمل على انتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم ف إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة.

المبحث الثالث: الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي أساليب وإستراتجيات يقوم عليها حيث نتطرق في البداية لأساليب إدارة الصراع وتتضمن هذه الأخيرة الأهداف العليا المشتركة والطرق الهيكلية في إدارة الصراع والأساليب الإدارية والسلوكية في إدارة الصراع، أما إستراتجيات إدارة الصراع فهي متعددة كما يأتي بيانه.

المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

عرفا(an shih and susanto) أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أنها أنماط سلوكية محددة يفضل الأفراد استخدامها عند التعامل مع الصراع، ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع الأهداف المشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية أو السلوكية والقانونية[60].

الفرع الأول: الأهداف العليا المشتركة:

---

[60]-**إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 23-25.

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات،وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح الأهداف الكلية للمنظمة، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام[61].

الفرع الثاني: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع:

تتلخص الطرق الهيكلية لإدارة الصراع في المنظمات في النقاط الآتية[62]:

1_إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2_تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3_تبادل العمال: حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4_إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة .

الفرع الثالث: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

لقد استعرضا (**hodage & Anthony**) الطرق التالية لإدارة الصراع[63]:

1_استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحل الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

2_تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

---

61 –**توفيق حامد طوالبة**، **اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص64.

2 –**احمد يوسف احمد اللوح**، مرجع سابق، ص.53

63 –**ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى**، **استراتيجيات إدارة الصرع التنظيمي وعلاقاتها بأخلاقيات العمل**، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة، الأردن: الجامعة الأردنية خاصة،2009،ص64

3_التجنب والانسحاب وهنا يعمد أحد أطراف أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

4_التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية لتأثير على أطراف الصراع لتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5_المجابهة، وهذا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما ماري (**follett parker Mary**) فقد قدمت عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي:[64]

4_سيادة أو التغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

5_التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

6_التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية،وتعُدِ فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع .

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إن الإستراتيجية عبارة عن الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح[65]، أما إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي فعرفت على أنها عبارة عن دراسة لعدد من الأشياء في واقع معين، وتتم من خلال الخطوات الآتية: دراسة الذات، دراسة الطرف الآخر المواجه، دراسة الأرض أو المجال الذي يتم الصراع فيه، دراسة الظروف المحيطة بالصراع، تحديد البدائل والوسائل التي يمكن بها تحقيق النصر،

---

[64]–**توفيق حامد طوالبة**، مرج سابق، ص68.

[65] - **مجد خضر**، **مفهوم الاستراتيجية**، [على الرابط]https://mawdoo3.com ، تاريخ الاطلاع: 02-08-2018.

المفاضلة بين هذه البدائل، اختيار البديل الأمثل للوصول إلى الأهداف في ظل المعرفة الشاملة بالذات وبالآخر وبالأرض التي يتم الصراع فيها وبالمجال والظروف المحيطة بالصراع.

كما عرفت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها نشاطات معرفية أو سلوكية، معنية بالمهارة، تختص باختيار بديل محدد من بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع متطلبات موقف الصراع[66].

وطالما كانت أسباب الصراع متنوعة، وتخضع للتغير حسب الزمن، فإن أساليب تسوية لا يمكن أن تكون واحدة أيضا، فما يطبق اليوم قد لا يصلح للتطبيق غدا، وما قد يفشل اليوم قد يكون ناجحا تماما في المستقبل، ولذلك يجب أن تكون لدى الإدارة عدة استراتيجيات لإدارة الصراع، ويصف (Kaufmann) عملية الإخفاق في اختيار استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها تشبه عملية سد الثقوب الدائرية بسدادات مربعة الشكل، وفي هذه الحالة ينتج ضغطا وخلافا مزمنين، مما يشكل تربة مثالية لنمو بذور الصراع في المستقبل.

الفرع الأول: إستراتيجية التجنب

في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحه الفردية وأهدافه[67].

وتعتمد هذه الإستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع وأسبابه، ومن الأساليب الممكن استخدامها هي[68]:

66- **فادي محمود الدحدوح، استراتيجيات إدارة الصراع**، [على الرابط]http://factjo.com، تاريخ الاطلاع: 02-08-2018.

67- **الزهراني عبد الله أحمد، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف**، مذكرة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 1999، ص ص 36- 38.

68- **عبد الواحد مؤمن خلف**، مرجع سابق، ص 59.

- **الإهمال:** حيث يتم تجاهل الموقف كله هروبا من الموقف وإهمالا للتصرفات العدائية، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه، ولكن قد تزداد الأمور سوء وتتسع فجوة الخلافات وهذا ما يعيب هذا الأسلوب.
- **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:** وذلك من خلال إبعاد الأفراد أو الجماعات المتصارعة عن بعضها البعض، انطلاقا من انعدام التفاعل بين المجموعات فيزيل الصراع، بمعنى فض النزاع من خلال عدم الاحتكاك، الأمر الذي يعيق التفاعل والتواصل بين أفراد الجماعة وتعيق تحقيق أهداف المنظمة.
- **التفاعل المحدود:** يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط وللضرورة، من خلال الموقف الرسمي، مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماما.

- **الفرع الثاني: إستراتيجية التسوية والتهدئة:**

تتمثل إدارة الصراع من خلال التعاون والتشدد، بأن يحرص كل طرف على إرضاء الطرف الآخر ليحتفظ معه بعلاقات طبية، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع بينهم، حيث يتم معالجة نقاط الخلاف الفرعية، وتترك الأمور الجوهرية، ليتناقض خطرها بمرور الزمن وهناك أسلوبان للتهدئة هما[69]:

- **التخفيف:** حيث يتم التقليل من أهمية الاختلاف بين الأفراد المتصارعة، والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف، ولفت نظرهم بأن مصيرهم واحد وهدفهم وإن اختلفوا فيما بينهم.
- **الحلول الوسط:** وهو أسلوب مؤقت لإدارة الصراع حيث يتم تقديم تنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماما ولا خاسر تماما، ولكن الفرصة مهيأة لعودة الصراع من جديد.

---

[69]- **أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة،2010، ص49.

الفرع الثالث: إستراتيجية القوة والمواجهة:

يمكن للمنظمات استخدام إستراتيجيا القوة والمواجهة لإدارة الصراعات التي تنشأ داخلها من أجل تحويل هذا الصراع إلى منافسة مثمرة على النحو الآتي.

1_إستراتيجية القوة: حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى، ويتضمن هذا استخدام القوة تهديدا بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلا ويمتاز بالتشدد وعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفا رابحا وآخر خاسرا أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، وهو أسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين[70]:

- **تدخل السلطة العليا:** وذلك من خلال إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى _الإدارة العليا_ للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يراها، واستخدام قدراته وقوته لإنهاء الصراع.
- **السياسة:** ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وفي كل الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة.

2_إستراتيجية المواجهة: تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهنالك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة[71]:

تبادل الأدوار: يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

---

[70]– **عبد الواحد مؤمن خلف**، مرجع سابق، ص 60.

[71]–**محمد فراس شاهر العويدي**، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل، 2013، ص ص 50-51.

التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.

اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة: ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المنظمة، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة، لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة.

الفرع الرابع: إستراتيجية التنازل والتعاون:

تتمحور إستراتجية التنازل حول إدارة الصراع بطريقة سلبية وقد تأثر هذه الأخيرة على فريق العمل بينما إستراتجية التعاون تحقق مكسب للصراع وتعود بالفائدة ومصلحة للجميع ومنه يمكن تفصيل هاتين الإستراتيجيتين أكثر كما يأتي بيانه.

1_إستراتيجية التنازل: يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، وهذا أسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على من قبل الفرد لا يساعد الفريق على الاستفادة من كل طاقاته، وتصلح هذه الإستراتيجية في حالة الحاجة إلى حل سريع مؤقت، حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهما بالنسبة للفرد، وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة[72].

2_ إستراتيجية التعاون: توفر هذه الإستراتيجية مكسبا لطرفي الصراع أو أطرافه، ويمكن استخدامها عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضيق الوقت، وتريد حلا يحقق فائدة للجميع، وتكون نوايا الأطراف في المشاركة لحل المشكلة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف.

---

[72]– **عبد الواحد مؤمن خلف**، مرجع سابق، ص 60.

يتم تحديد ومعرفة المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها وهناك ثلاث أساليب يمكن تطبيقها[73]:

- ❖ **تبادل وجهات النظر:** يجب تهيئة الفرصة المناسبة لالتقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء وتكوين انطباعات عن الجماعات الأخرى، ولكن لفترات زمنية محدودة.
- ❖ **التركيز على هدف إستراتيجي:** ويكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمنظمة ذات الأولوية العالية والتي يجب على كل الأطراف أن تسعى لتحقيقها وتتجاهل أهدافها الفرعية حرصا على إستمرارية المنظمة.
- ❖ **عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة:** يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بآداب النقاش وطرح القضايا ومناقشتها تحت أعين المسؤولين.

إن إستراتيجية التعاون المدروسة جيدا، تحت رقابة الإدارة العليا تعتبر من أفضل الأساليب لإدارة الصراعات بين الأطراف حيث تعتمد على تبادل وجهات النظر من خلال عقد اللقاءات في ظل تواجد السلطة حيث يسعى بدوره للتركيز على أهداف المنظمة وحرص الجميع على تحقيقها من باب المصلحة العامة والمصير المشترك، ويتفق الكثير من العلماء على أن أسلوب التعاون هو الأفضل ويعتقد غيرهم بأن أسلوب القوة والموجهة هو الأنسب وأكثرها ملائمة لإدارة الصراع.

وتأسيسا على ما سبق فإن الإستراتيجية المناسبة تعتمد على طبيعة المنظمة والعاملين فيها ولكل حدث ما يناسبه من أسلوب وإستراتيجيات، فليس هناك إستراتيجية ذات مزايا فريدة فقط دون عيوب أو مساوئ فحسن انتقاء الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنه يجب على المدير أن يمتلك المهارات الإنسانية وقدر من العقلانية والقدرة على التأثير في الآخرين وفتح باب الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة وكذلك القدرة على الحسم الأمور حين يحتاج الأمر.

---

[73]– المرجع نفسه، ص ص 60–61.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الصراع التنظيمي:

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في منظمته وفق أسس علمية مدروسة بدلا من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المنظمة وخارجها، وفيما يلي نتناول مجموعة من هذه النماذج.

الفرع الأول: نموذج عملية الصراع :

يحاول هذا النماذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما يكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث[74].

وهناك خلاف حول تقسيم مراحل الصراع: هل هي خمس مراحل أو أربع، فنجد أن(المومني) يقسمها إلى خمس مراحل نقلا عن (Louis Bondy)[75]:

1_**مرحلة الصراع الضمني:** وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.

2_مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صوره ومدركاته.

3_مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي مما يشجع على الصراع.

---

[74] – **العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 15.

[75] –**أحمد بن محمود بن مهدي خالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقاتها بالروح المعنوية للمعلمين**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية:جامعة ام القرى، 2008، ص19.

4_مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.

5_مرحلة ما بعد الصراع العلني: وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

مما سبق يتضح أن الصراع عملية ديناميكية متغيرة، ولا يظهر فجأة بل يمر بسلسلة من المراحل يعززها التوتر، ولا تعني هذه المراحل بأن كل صراع يجب أن يمر بها الواحدة تلو الأخرى، كما لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة.

وقد أورد المغربي مراحل تطور الصراع عن (Rahim) وعددها خمس مراحل، وهي كما يلي[76]:

1_**الوقوف على ظروف ومسببات الصراع:** التي قد تكون سلوكية أو ديموغرافية أو هيكلية.

2_**حدوث التغيرات السلوكية:** والتي يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم، فيظهر التباين في السلوك.

3_**تشكيل الهيكل:** حيث يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح وفقا لخلافه مع الطرف الآخر.

4_**اتخاذ القرار:** حيث يشير إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا.

5_**نتائج الصراع:** حيث ينتج اتجاهان: الأول تفهم الموقف والتوصل إلى حل، والثاني إحساس البعض أنه خسر، وبالتالي يكون الصراع الخفي، وتستمر دورة الصراع.

الفرع الثاني: نموذج النظم:

---

2 – المرجع نفسه، ص20

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وآخر سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي[77]:

1_مدخلات النظام وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة، وتعارض الأهداف.

2_الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

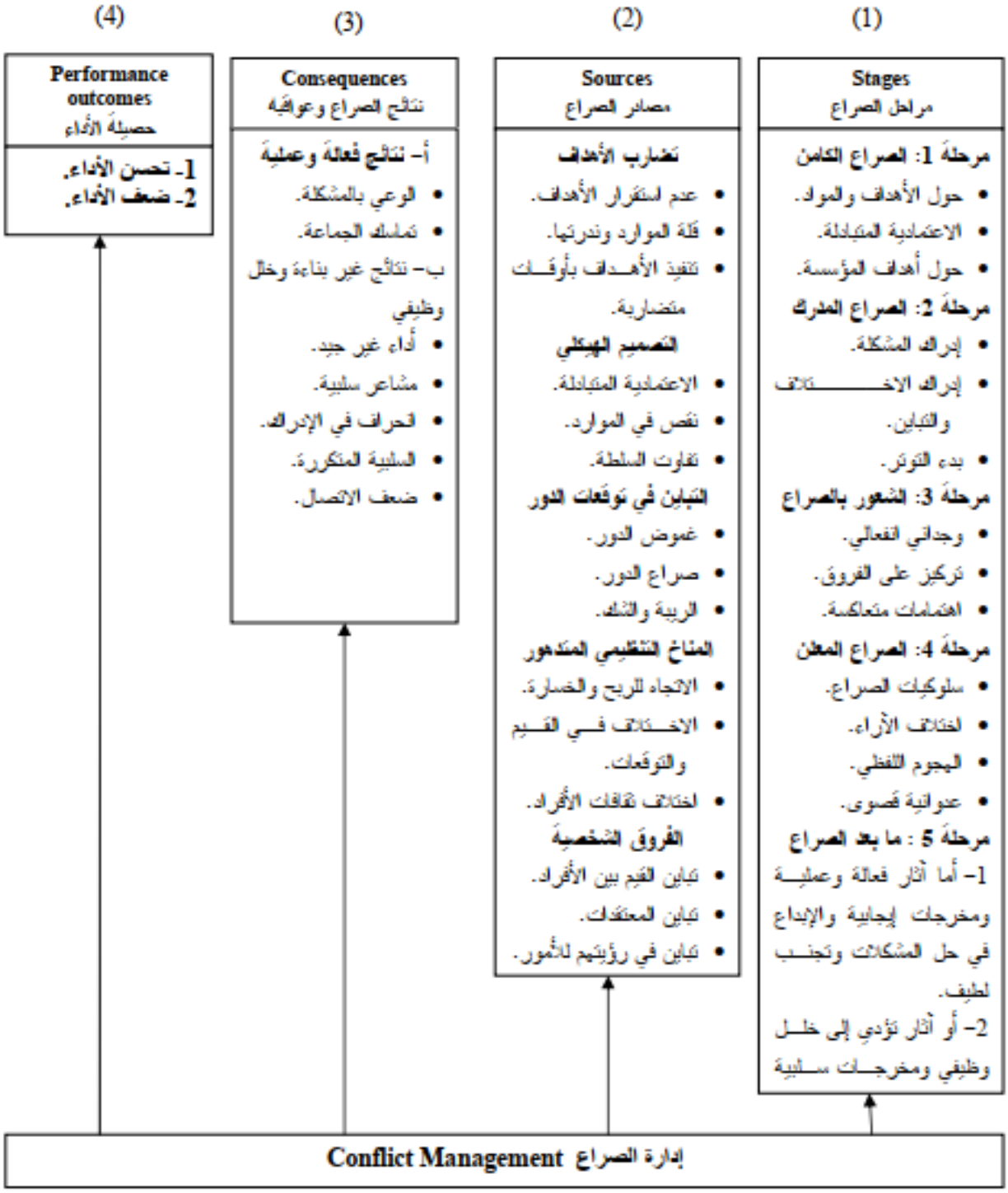
3_مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت ايجابية أم سلبية ويفيد هذا النموذج في إختبار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

ومن أمثلة هذه النماذج نذكر نموذج (**Cook & Hunsaker**) والموضح في الشكل رقم (3_1).

الشكل رقم (3_1): نموذج (Cook & Hunsaker) لإدارة الصراع التنظيمي

---

[77]– **أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 2007، ص20.



Source: Cook, Curtis W. & Hunsaker, Philip, L. (2001). **Management and Organizational** Behavior, McGraw – Hill Com, Inc. p. 375

الفرع الثالث: النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل مواقف الصراع[78].

- ❖ النزاعات والميول السلوكي لطرفي الصراع، وهي تعكس شخصية كل منهما.
- ❖ الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة.
- ❖ هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.
- ❖ القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

يطلق على هذا النموذج – النموذج الهيكلي – نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء، ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف بإسم نافذة جوهاري (The Johari Window)، وقد قام بتطويرها كل من (Josef Lauft) و(Harry Ingham)، وكلمة (Johari) تتكون من الأحرف الأولى من إسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهم[79].

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه، وأشياء لا يعرفها عن نفسه، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه، وأشياء لا يعرفها عنه الآخرون، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة

---

[78]– **محمد فراس شاهر العويوي**، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل، 2013، ص19.

[79]– **العتيبي طارق بن موسى**، مرجع سابق، ص 27.

في عملية التفاعل بين الأفراد، وهناك أربع حالات لتفسير طبيعة التفاعل بين الأفراد والآخرين[80]:

- ❖ **الحالة الأولى:** يكون فيها الفرد على دراية تامة لمشاعره وسلوكه ودوافعه، وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم، والعكس صحيح، وتعد هذه الحالة من أفضل الحالات الأربع بالنسبة للتفاعلات، لأن المشاعر تكون واضحة للجميع وبالتالي فإن احتمال ظهور الصراع يكون ضئيلا.
- ❖ **الحالة الثانية:** ويكون فيها الفرد على دراية بذاته، والمشكلة هنا في عدم معرفته للآخرين، حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته خوفا من ردود فعل الآخرين، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع.
- ❖ **الحالة الثالثة:** ويكون فيها الفرد على دراية بالآخرين فقط، ولديه معلومات متوافرة عن الآخرين، ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين، ويميل إلى الانطواء، ويكون بعيدا عن زملائه في العمل، وهنا أيضا يوجد إحتمال لظهور الصراع.
- ❖ **الحالة الرابعة:** وفيها يكون السلوك والأفكار غير معروفة للشخص نفسه عن الآخرين، وهذه المواقف يظهر فيها الصراع بسبب سوء الاتصال، أو بسبب سوء الفهم بين الأفراد والآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات الأربع السابقة.

الفرع الرابع: نماذج متفرقة

نظرا لأهمية الصراع في المنظمة فقد توالت النماذج المقدمة من قبل الباحثين لإدارة الصراع ومن بين هذه النماذج نذكر ما يلي.

---

[80]– **العتيبي طارق بن موسى**، مرجع سابق، ص 27.

1_نموذج (Blake and Mouton): إعتمدت معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع على دراسة (**Blake and Mouton**) والتي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة أي أنه دليل على أن هناك نظاما إداريا[81].

وقد قدم الباحثان (**Blake and Mouton**) نموذجا ثنائي الأبعاد إدارة الصراع، وهما: بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الاهتمام بالإنتاج، وقد واضحا هذين البعدين على شبكة إدارية، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثيات تمتد من (صفر إلى 9).

وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حدد أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي التجنب، الإجبار، الحل الوسط، التهدئة، والمواجهة[82].

2_نموذج مارش وسيمو: ويطرح أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي وهي[83]:

- ❖ حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتواصل لحل يرضي الجميع.
- ❖ الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- ❖ إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.
- ❖ التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

3_نموذج (Thomas and Klimann): قدما (**Thomas and Klimann**) نموذجا يعتبر تطويرا لنموذج (**Blake and Mouton**) وهو يقوم أيضا على بعدين.

---

[81]– **طه عد العظيم حسين**، مرجع سابق، ص 98.

[82]– **العمايرة محمد حسن**، مرجع سابق، ص 24.

[83]– **محمد فراس شاهر العويوي**، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل،2013، ص 46.

❖ **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع في إعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم.

❖ **بعد الحزم التوكيدي:** ويمتد من درجة غير حازم لإلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين[84].

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع مبررات استخدامها موضحة في الجدول الآتي[85]:

جدول رقم (2_1): مبررات استخدام إستراتيجية التعاون.

الإستراتيجية	مبررات وظروف الاستخدام
التعاون	- في المسائل المعقدة التي تحتاج إلى التعاون. - في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل. - عندما يكون الموضوع جوهريا ولا أحد لديه الإستعداد للتنازل عنه. - للتخلص من المشاعر السلبية التي نشأت من خلال الصراع. - الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة. - عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. - لإيجاد حل متكامل عندما يتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.

---

[84]– **المومني واصل جميل**، مرجع سابق، ص 52.

[85]– **زايد عادل محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة**، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، العدد (4)، المجلد (34)، مارس1995، ص 532.

التنافس	- تنفيذ الاستراتيجيات التي تعدها الإدارة العليا. - تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل. - في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع. - ضد الأشخاص الذين ينتهزون عدم استخدام الأسلوب التنافسي معهم. - عندما يحاول أحد الأطراف تجنب إظهار مواطن ضعفه أمام الآخرين ويحاول كسب الصراع لصالحه. - عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين أطراف الصراع، ما يجعل التوصل إلى الحل أمرا مستحيلا. - عندما يرغب أحد أطراف الصراع في عدم التعاون مع بقية الأطراف بهدف زيادة قوته أو التنصل مع التزاماته نحوهم. - في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة، مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا. - في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل، تخفيض التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط.
التسوية	- عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تحتاج إلى جهد كبير، وبالتالي فلا داعي لاستخدام أساليب أكثر تشددا. - عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة. - للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. - كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
التعاون	- عندما اكتشاف أن أطراف أو أحد أطراف الصراع على خطأ، ولإعطاء فرصة لسماع موقف أو رأي أفضل، ولتعلم وإظهار الاعتدال والتفكير الصائب. - عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكبر للآخرين مما هي بالنسبة لنا، لذا إرضاء للآخرين وللإبقاء على روح التعاون، وللتقليل من الخسائر تستخدم هذه الإستراتيجية. - في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص.

	- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.
تجنب	- في القضايا التي ليست ذات أهمية بحيث لا تستحق الوقت والجهد للمواجهة. - عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة مع أطراف الصراع الأخرى. - عندما يوجد من يستطيع أن يتعامل مع الصراع أفضل من المدير. - عندما يدرك أحد طرفي الصراع أنه لا يستطيع تحقيق أهدافه لو دخل في صراع مع الطرف الآخر. - لإعطاء الفرصة للطرف الآخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع مرة أخرى. - عندما تكون تكلفة الصراع تفوق العوائد المحصلة من كسب الصراع.

المصدر: **محمد فراس شاهر العويوي، <u>دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل</u>**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل،2013، ص ص 55-58.

من الجدول رقم (2_1) نلاحظ أن أسباب استخدام كل إستراتيجية متعددة، ولكن مهما تعددت الأساليب والاستراتيجيات، فإنها في النهاية وضعت من أجل التوصل إلى حلول لمواقف الصراع، والأهم من ذلك هو أن يتولد لدى جميع أعضاء المنظمة شعور بأن الصراع أمر طبيعي الحدوث، والتعامل معه يحتاج إلى مرونة تولد إحساسا لديهم بأن المنظمة بخير وهي خالية من الأمراض الاجتماعية.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل طبيعة الصراع التنظيمي حيث تم عرض مجموعة من التعاريف للصراع وكذا الصراع التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمات، وكذا تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري عبر مختلف المدارس ثم تناولنا أساسيات الصراع التنظيمي وتطرقنا إلى أسبابه من شخصية إلى تنظيمية وإبراز أشكاله المتعددة ثم أبرزنا أثار الصراع التنظيمي من ايجابية إلى سلبية وكذا آليات إثارة الصراع بالمنظمات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي وأيضا تناولنا الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي من تخطيط إلى تنظيم ثم توجيه إلى الرقابة على الصراع .ثم تناولنا في مبحث منفصل الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث تم تفصيل أساليب إدارة الصراع وكذا الأهداف العليا المشتركة والطرق الهيكلية في إدارة الصراع ومختلف الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي ثم قمنا بعرض استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في إستراتيجية التجنب، فالتسوية والتهدئة، إستراتيجية القوة والمواجهة، وأخيرا إستراتيجية التنازل والتعاون، بعد ذلك قمنا بعرض مختلف نماذج إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثاني:
أثر الذكاء العاطفي
على إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

يصف الأفراد في الحياة اليومية بعضهم بعضا بالذكاء، وقد ارتبط الذكاء منذ القدم في أذهان الناس باليقظة والنباهة لارتباطه بسلوك وأعمال ترتبط بالمهارة في معاملة الناس لبعضهم البعض، فلقد اهتم به الفلاسفة منذ القدم، وأصبح بعد ذلك مجالا تتناوله كثير من العلوم، وعلى رأسها علم النفس الحديث، بصفته أحد المظاهر المرتبطة بالقدرات العقلية المهمة والتي يمكن قياسها بموضوعية وبصورة عملية متقنة.

ويعتبر الذكاء مفهوما افتراضيا يستدل عليه من أثاره والتي تبدو في السلوك الذي يعبر عن المفهوم الفرضي، فمنذ بداية ظهور أول اختبار للذكاء 1905، وحتى ظهور نظرية الذكاء الانفعالي 1995 وأدوات قياس هذا الأخير، بحيث تعددت نظريات تفسير الذكاء الاجتماعي، لذا فالذكاء العاطفي يعتبر موضوع من الموضوعات التي إحتلت مساحة كبيرة من البحث والإهتمام في الساحة التربوية، لما له من تأثير مهم على سلوك الصغار والكبار.

ومما سبق ، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل نظري حول الذكاء العاطفي.

المبحث الثاني: نماذج وقياس الذكاء العاطفي.

المبحث الثالث:أهمية الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي .

المبحث الأول: مدخل نظري حول الذكاء العاطفي:

قبل التطرق للذكاء العاطفي نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على معنى الذكاء والعاطفة ثم تقديم ماهية الذكاء العاطفي.

المطلب الأول: طبيعة الذكاء العاطفي :

نتطرق في هذا المبحث إلى الذكاء من حيث طبيعته ومفهوم الذكاء وكذا مجموعة الأنماط الخاصة بالذكاء و الأسس العامة للذكاء.

الفرع الأول: معنى الذكاء :

حاول الباحثون من خلال دراستهم لمفهوم الذكاء تفسير ظواهر عقلية مختلفة، كالقدرة على فهم الأفكار المعقدة، القدرة على التكيف مع المحيط، القدرة على التعلم من التجارب والخبرات، القدرة على انتهاج أشكال مختلفة من التفكير والقدرة على التغلب على العوائق والتعامل معها، ومن خلال هذا الفرع سنتعرف على معناه لغة واصطلاحا وعرض أنماط الذكاء المختلفة.

1_مفهوم الذكاء: ورد في معجم الإفصاح في فقه اللغة أن الذكاء يعني لغة الفطنة وسرعة الفهم[1]، والفعل منه ذكى يذكو، ويقال ذكت النار أي زاد اشتعالها، وذكت الحرب أي اتقدت واشتد وطيسها، وعليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية[2].

---

[1]– **حسن علي موسى، عبد الفتا الصعيدي، الإفصاح في فقه اللغة**، بدون بلد: مكتب الإعلام الإسلامي، ط4، الجزء الأول، 1893، ص 148.

[2]– **محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي**، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 48.

وعموما يعتبر الذكاء مظهرا من مظاهر النشاط البشري، عرف بأنه "نشاط عقلي يتميز بالصعوبة، التعقيد، التحديد، التجديد والاقتصاد في الوقت والجهد، التكيف الهادف، القيمة الاجتماعية، الابتكار، تركيز الطاقة، ومقاومة الاندفاع العاطفي"[1].

كما تباينت تعاريف الذكاء بين ارتباطها بالتفكير تارة، وبالتعلم والتكيف تارة أخرى، وقد أشار **(السيد)** لبعض من هذه التعاريف، حيث يعرف **(S.Colvin)** الذكاء أنه: "القدرة على تعلم التكيف مع البيئة"، ويعرفه**(H.Woodrow)** أنه "القدرة على كسب الخبرات"، بينما يعرفه**(T.M.Terman)** أنه "القدرة على التفكير المجرد"، ويذهب **(A.Binet)** إلى أن الذكاء هو "القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي"[2]، وعرفته **(حجازي)**[3] على أنه عبارة عن قدرة عقلية عامة أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة، واستخدامها وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة، والآخرين".

ويمكن إعازة هذا التباين في تعريف الذكاء إلى كون الذكاء مركب مجرد، لا نستطيع تعريف ما هو ولكن نستطيع تحديد ما يتضمنه وما يميزه، كما تشبه مشكلة تعريف الذكاء مع مشكلات تعريف الطاقة والوقت فنحن نعرفه عن طرق آثاره أو خصائصه دون أن نستطيع رؤيته أو لمسه، ويعبر بعض الباحثين

---

[1]– **عطوف محمد ياسين**، **علم النفس العيادي**، لبنان: دار العلم للملايين، ط1، 1981، ص 454.

[2]– **فؤاد البهي السيد**، **الذكاء**، مصر: دار الفكر العربي، ط5، 2000، ص 189.

[3]– **سناء محمد نصر حجازي**، **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال**، مصر: دار الفكر العربي، بدون طبعة، 2006، ص 37.

عن المكون الوراثي له بالذكاء السيال أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المتطور.

ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختيارية في مجالات المحاكاة اللفظية، العددية، المجردة، البصرية، الذاكرة، وقد تعددت اختبارات قياس الذكاء، وكان أولها هو ذلك الذي طوره العالم الفرنسي **(A.Binet)** سنة 1905 وكان يهدف إلى قياس العمليات العقلية العليا التي وصفها بأنها عمليات تركيبية ابتكارية، وكان الاختبار يتكون من عدد من الأسئلة رتبت تدريجيا حسب مستوى صعوبتها من الأسهل إلى الأصعب بغض النظر عن طبيعة العمليات العقلية والمفترض قياسها، وكان يعبر عن نسبة الذكاء بـــ(Intelligence Q Quotien)أو بعلامة معيارية.

تناولت العلوم الإنسانية مفهوم الذكاء في إطار أوسع آخذة بعين الاعتبار البعد الاجتماعي، حيث ارتبط مفهوم الذكاء في هذا الإطار بالتفاعل والنجاح الاجتماعي، وقد حاول **(E.L.Thrndike)** تأكيد المفهوم الاجتماعي في تقسيمه الثلاثي للذكاء:

- **الذكاء المجرد:** وهو القدرة على فهم ومعالجة الألفاظ والمعاني والرموز والأرقام والمعدلات والرسوم البيانية.
- **الذكاء الميكانيكي:** هو القدرة العلمية والأدائية على معالجة الأشياء الحسية كما تبدو في المهارات اليدوية الميكانيكية.
- **الذكاء الاجتماعي:** هو القدرة على فهم الناس ومعاملتهم والتفاعل معهم بذكاء.

ويوضح رأي (**E.A.Doll**) أن الكفاح الاجتماعي هو مظهر رئيسي من مظاهر الذكاء، ويذهب إلى أن النجاح الاجتماعي يحتاج إلى نسبة عالية من الذكاء.

2_أسس الذكاء: اتفق كثير من علماء النفس أمثال (Golten – et Spectre) و(Bennett et Seberman)على أسس رئيسة للذكاء هي[1]:

- ❖ العوامل البيولوجية: هي العمليات المؤثرة في السلوك وفي المستويات المالية ترجع إلى الجهاز العصبي بفعل مثير واستجابة يؤديان إلى ما يسمى بالتفكير.
- ❖ العوامل النفسية: وتدخل فيها تعريفات مختلفة فـــ(Seberman) قال عنها القابلية على التفكير المجرد أو تعريفه بأنه "الثناء القائم على العلاقات وتكوينها".
- ❖ العوامل الإجرائية: والتي تخضع للإجراء أو القياس وأهم تعريف لذلك عرفها (Webert) على أنه القدرة العقلية العامة.

3_أنماط الذكاء المختلفة: قام (Gardner) عام 1983 بتصنيف الذكاء إلى سبعة أنواع وهي تتمثل فيما يلي[2]:

- ❖ **الذكاء اللغوي:** ويتمثل في حاسية الأفراد للأصوات والمقاطع والمفردات والمعاني اللغوية ومثل هذا الذكاء يوجد لدى الأدباء والشعراء والإعلاميين والمفكرين.

---

[1]– **مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليت التربية بجامعات غزة**، مذكرة ماجستير في الإرشاد النفسي، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص ص 15–16.

[2]– المرجع نفسه، ص ص 16–17.

- **الذكاء المنطقي الرياضي:** ويتمثل في القدرة على الاستدلال الرياضي ومعالجة العلاقات الرياضية المنطقية وإتقان المهمات الرياضية العددية ومثل هذه القدرة تتوفر لدى المختصين بالرياضيات والفيزياء والمواد العلمية الأخرى.
- **الذكاء الموسيقي:** ويتمثل في القدرة على إنتاج وابتكار الإيقاعات والنغمات الموسيقية والتذوق والاستماع للمقطوعات الموسيقية ومثل هذه القدرة التوافر لدى العازفين والملحنين والمطربين.
- **الذكاء المكاني:** ويتمثل في القدرة على إدراك المكان والموقع والشك والفراغ وأداء التحويلات للمدركات البصرية المتعلقة بالمكان والفراغ وتوجد مثل هذه القدرة عند المهندسين المعماريين والنحاتين والفنانين.
- **الذكاء الحركي أو الجسمي:** ويتمثل في القدرة على السيطرة على الحركات الجسمية المختلفة وإتقان المهارات الحركية الدقيقة والتعامل مع الأشياء بمهارة فائقة ومثل هذه القدرة توجد لدى اللاعبين الرياضيين والراقصين والعازفين.
- **الذكاء الاجتماعي:** ويتمثل في القدرة على فهم الآخرين والاستجابة بشكل لائق مع الأفراد من ذوي الأمزجة والدوافع المختلفة والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات إضافة إلى القدرة على التعرف على رغبات الآخرين ومثل هذه القدرة توجد لدى المعالجين النفسيين ورجال المبيعات وموظفي العلاقات العامة وموظفي الدعاية والإعلام ورجال الدين.
- **الذكاء الشخصي:** ويتمثل في القدرة التعرف على المشاعر الذاتية وتحديد إمكانيات الذات ونقاط الضعف والقوة فيها.

الفرع الثاني: معنى العاطفة:

استخدام العلماء اصطلاح العاطفة **(Emotion)** بمعنى واسع ليشمل جميع الحالات الوجدانية رقيقها وغليظها، كالخوف، الغضب، الحزن والفرح، كما تشير إليه التعاريف المقدمة له.

1_تعريف العاطفة: قدمت العديد من التعاريف للعاطفة من بينها ما سنذكر[1].

أورد **قاموس(Oxford)** أكثر من تعريف للعاطفة ومن هذه التعريفات: أن العاطفة "هي تحرك العقل أو الروح، إثارة المشاعر سواء أكانت سارة أو مؤلمة، اضطراب أو تأجيج العقل بسبب مثيرات خاصة تترافق مع بعض الآثار الملاحظة على الجسم، بمعنى آخر استشارة في الحالة العقلية".

أما **(Plutchik)** عام 1984 فأشار إلى أن معنى العاطفة يتضح بشكل أكثر من خلال مواجهة الفرد انفعالات متضادة لنفس الموقف أو الشخص، حيث يشعر الفرد بالحب والكره تجاه شخص أو موقف واحد.

ويؤكد **(Santrock)** أنه من الصعب تعريف العاطفة لأنه ليس من السهل أن نقرر متى يكون الشخص في حالة انفعال[2] ومع ذلك يعرف العاطفة بأنها "مشاعر أو انفعالات تتضمن مزيجا من الإثارة الفيزيولوجية مثل تزايد ضربات القلب والسلوك الصريح مثل الابتسامة".

أما**(Goleman)** فيرى أن العاطفة هي "مجموعة من التغييرات في حالة الجسم مثل معدل ضربات القلب، قشعريرة في الجلد، تغير في تعبيرات الوجه،

---

[1]– **إيمان عباس علي، الذكاء العاطفي**، العراق: مكتبة الدار العربية للعلوم، بدون طبعة، 2009، ص ص 44-45.

[2]– يقصد بالانفعال حالة وجدانية عنيفة تصحبها اضطرابات فسيولوجية حشوية وتعبيرات حركية، تأتي الفرد بصورة مفاجئة ولا تدوم طويلا؛ ويختلف الانفعال عن العاطفة كون العاطفة هي استعداد ثابت نسبيا مركب من عدة انفعالات تدور حول موضوع معين؛ أما الانفعال فهو حالة مؤقتة لا تدوم إلا إذا تكررت الظروف المثيرة للانفعال، أو أطال الفرد التفكير في تلك الظروف.

وتغييرات في الجهاز الغددي، إن مثل هذه التغييرات تعبر عن الصورة النفسية للعاطفة وهي مرتبطة جزئيا بالتخيلات والصور العقلية تلك التي ينشطها جزء خاص في المخ الإنساني".

فالعاطفة بمعناها المحدود تتسم بثلاث سمات هي:

- ❖حالة وجدانية عنيفة تصحبها اضطرابات فيزيولوجية داخلية وتعبيرات حركية مختلفة كانفعال الخوف والحزن والشعور بالذنب.
- ❖حالة تظهر للفرد بصورة مفاجئة.
- ❖أزمة عابرة طارئة لا تدوم طويلا.

ومهما يكن من النظرة السلبية المرتبطة بعدم تمكن الإنسان من ضبط عواطفه في بعض المواقف إلا أن ذلك لا ينقص من كون العاطفة تضفي معنى لحياة الإنسان، فهي تشكل دينامية التواصل بين المخلوقات البشرية وتلعب دور الدليل في سلوك الإنسان وتساعده في تكيفه أمام الوضعيات المختلفة في حياته، وهي من ثم محرك للذكاء المعرفي الذي وإن كان يميز الكائن البشري ويقف وراء تطوره، فهو يفقد مبرر وجوده في غياب العاطفة[1].

2_علاقة العاطفة بالذكاء: بالرغم من اعتبار العاطفة مكونا أساسيا من مكونات الشخصية، كونه يؤثر في جميع جوانب السلوك كالإدراك والتعلم والتفكير وغيرها، إلا أنه ظل يلقي إهمالا غريبا من جانب الباحثين في علم النفس على مدى سنوات طوال، حيث لم يتناوله السيكولوجيين في الفروع المختلفة لعلم

[1] –حوراء عباس كرماش السلطاني، مفهوم الانفعالات وأنواعها،[على الرابط] http://www.uobabylon.edu.iq، 20-08-2018.

النفس إلا بالشيء الزهيد حول الأسئلة المحيرة والملحة المتعلقة بمدى وعي الإنسان بعواطفه وعلاقة ذلك بتوجيه وتنظيم تفكيره، وظلت المعتقدات الشائعة لدى عامة الناس "بأن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة" لا تجد معارضة في البحوث العلمية، بل كان في وقت قريب، التناقض هو السمة الغالبة في تناول العلماء لمفهومي العقل والعاطفة، وبقى الحال كما هو إلى غاية السبعينات من القرن الماضي فكان كل من الذكاء والعاطفة عبارة عن مفاهيم منفصلة عن بعضها البعض، وقد تميزت الدراسات المتعلقة بالذكاء بالتطور، في حين شهد ميدان العاطفة احتدام الجدل حول من يحدث أولا، الاستجابات النفسية أم الفيزيولوجية، كما كان لنظرية (**C.Darwin**) خلال تلك الحقبة الزمنية أثرها حول عامل الوراثة والتطور بالنسبة للاستجابات العاطفية.

رغم ذلك فإنه توجد العديد من الإشارات التي تدل على العلاقة بين العاطفة والذكاء، وعلى التفاعل بين المشاعر والتفكير، فقد بينت النظريات الكلاسيكية أن كل من المعرفة والعاطفة الدافعية، رغم أنها لا تتداخل في ارتباطها بمستويات مختلفة من النجاح الاجتماعي والمهني والمدرسي، إلا أنها تتميز بارتباط داخلي فيما بينها، وبالمقابل فقد أشار بعض المنظرين الأوائل إلى ارتباط الذكاء بالجوانب النفسية والاجتماعية، وعليه رأي (**G.Thomson**) أن الذكاء يرتبط بالأخلاق ارتباطا موجبا، وأعلى الصفات الخلفية المرتبطة بالذكاء هي ضبط النفس والقدرة على مقاومة الضغوط، أما دراسات (**Cattell**) فبرهنت على وجود ارتباط قوي بين مقاييس الشخصية بالمعنى المعرفي والعاطفي، إذ ترى أن الذكاء يرتبط ارتباطا موجبا بالضمير وبالقيم الخلقية،

وبالموازاة أكدت بحوث (**H.J.Eysenck**) على الارتباط الكبير بين السمات العاطفية والمعرفية، وأيدت ذلك أبحاث(**L.M.Terman**) حول العبقرية، حيث أشارت إلى أن هذا الارتباط لا يحمل معنى العلاقة السببية، كما دلت دراسات أخرى حول علاقات الذكاء بطبيعة المزاج، فأشارت إلى أن الأذكياء لهم قابلية أعلى للاستثارة ويمتازون بمزاج حاد عكس منخفضي الذكاء[1].

ومن المؤكد أن كثيرا من المشاعر والعواطف تتولد في نفوسنا نتيجة لنمط معين من التفكير، فإذا غيرنا هذا النمط تبدلت تلك المشاعر، فالذي ينظر إلى الجانب المليء من الكأس يتولد في نفسه شعور التفاؤل، أما الذي يفكر في النصف الفارغ منه يتولد لديه شعور التشاؤم، علما أن الشعور بدوره يؤثر في تفكير الفرد، الإنسان المتشائم يكون في حالة من القلق والتوتر والاكتئاب لا تمكنه من التفكير الإيجابي، أو على الأقل تعرقل أسلوب التفكير لديه هذا من جهة، ومن جهة أخرى تظهر لنا التجارب أن التفكير الخالي من العاطفة غالبا ما يؤدي إلى قرارات غير صائبة.

وفي نفس السياق يرى (**Mayer**) أن العواطف ترتبط بعملية التفكير المنطقي أكثر من أنها تشتته، وفي هذا الصدد يوضح (**Holly**) بأن الأفراد يكونون أكثر ذكاء عند الفهم الصحيح لعواطفهم، وتفسير عواطف الآخرين بشكل دقيق، واستعمال هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا[2].

الفرع الثالث: ماهية الذكاء العاطفي:

---

[1]– **إيمان عباس علي**، مرجع سابق، ص 189.

[2] _مرجع سابق، ص 189.

استخدم **(Mayer et Salovey)** عام 1990 مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح، وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل: التقمص العاطفي[1]، ضبط النزاعات أو المزاج، تحقيق محبة الآخرين، المثابرة والتعاطف، التعبير عن الأحاسيس، الاستقلالية، القابلية للتكيف، حل المشاكل بين الأشخاص، والمودة والاحترام، وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدأ ينشر تباعا بعد ذلك بين أوساط المهتمين، ولقد عرفا **(Mayer et Salovey)** الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وأن يميز الفرد بينهم وأن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته"[2].

وحين بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي والمضمون المتعلق به في بداية نشأته، تم توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقصور على ذلك المجال، ولكنه بدأ بعد ذلك يمتد إلى أماكن العمل والعلاقات البشرية لما وجد له من تأثير على العاملين والأفراد في بيئات العمل المختلفة، حيث يسهم بفهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل.

1_تعريف الذكاء العاطفي: عرفه **(Daniel Goelman)** بأنه "مجموعة من القدرات التي لها علاقة بمعرفة العواطف والتحكم في العواطف والحساسية تجاه

---

[1]– التقمص العاطفي: هي قدرة الفرد على أن يضع نفسه موضع شخص آخر فكريا وعاطفيا ويفهم موقفه من وجهة نظره.

[2] –**أحمد سيد الكردي، مفهوم الذكاء العاطفي**،[على الرابط]http://kenanaonline.com ، 20-08-2018.

عواطف ذات الشخص أو الآخرين وتتفق هذه الخصائص بصورة مريحة مع إدراك الشخص لأنواع الذكاء التي بين الأشخاص أو داخل الشخص".

أما (**Baron**) فيعرف الذكاء العاطفي بأنه "يكسب قدرة المرء على تعامله مع تحديات البيئة اليومية وتساعد على تنبؤ المرء بحاجة إلى الحياة بما في ذلك مساعدة المهنية والشخصية".

أما (**Seng**) فيعرف الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على ابتكار حاجات إيجابية في العلاقات مع الآخرين ومع نفسك وذلك يتضمن هذه المخرجات الإيجابية مثل الفرح والتفاؤل والنجاح في العمل والمدرسة والحياة"[1].

2_التطور التاريخي للذكاء العاطفي: لا يعد الذكاء العاطفي مفهوما جديدا من مفاهيم علم النفس العام، فقد كتب (**Thorndike**) عن موضوع الذكاء الاجتماعي في أواخر حقبة الثلاثينات من القرن الماضي، وفي بواكير الثمانينات من القرن الماضي بدأ (**Gardener**) في الكتابة عن "الذكاء المركب" وذكر أن الذكاء الشخصي الداخلي مهمان كنمطين من أنماط مقاييس الذكاء التقليدية والتي تسمى ركائز الذكاء العام، وقام (**Bar–One**) بتطوير ركائز الذكاء العاطفي كمقياس القدرات اللامعرفية التي يبدو أنها ذات أهمية وحساسية بالغة التكيف الإيجابي.

ونشرا (**Mayer et Salovey**) دراسة استخداما فيها مصطلح الذكاء العاطفي لأول مرة، ومن خلال تتبع مفهوم الذكاء وعلاقته بالعاطفة فإن الباحثين ربطوا الذكاء بالعاطفة باعتبارهما مفهومين متكاملين وليس متضادين، فخلال الفترة

[1]– **مصطفى رشاد مصطفى الأسطل**، مرجع سابق، 2010، ص ص 23–25.

(1920-1930) أشار (**Thorndike**) على أن الذكاء الاجتماعي والذي يعني القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية يعد مظهرا من مظاهر الذكاء ونشر هذه الفكرة في مجلة (Harper's Magazine)، ولقد فسر السيكولوجيين خلال تلك الفترة الذكاء بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريدهم.

وفي عام 1940، صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه، وصور مفهوم الذكاء الاجتماعي بهذا الكتاب بأنه لا فائدة منه. وفي عام 1983، كتب (**Gardener**) عن الذكاءات المتعددة، وافترض وجود سبعة أنماط أو أنواع مختلفة للذكاء، أما في عام 1985، تناول (**Sternberg**) في كتاب (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي، فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي نفس العام أكد (**Gardener**) في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم، يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي والذكاء في العلاقات بالآخرين، وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لـــــــــ (**Bar-One**) مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي واقترح عامل المشاعر، وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي.

وكانت النقلة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامة على حد سواء في عام 1990 حينما قدما (**Mayer et Salovey**)

نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية) والذي سلط الضوء على هذا المفهوم ووضح كثيرا من خفاياه والغموض الذي اعتراه[1].

نشر الباحثون (**Mayer et Salovey**) و(**Caruso**) عام 1998 اختبار الذكاء العاطفي متعدد العامل(**MCSEIT**).

ومن ثم فقد أصبح موضوع الذكاء العاطفي خلال العقدين الماضيين محورا للعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية، وأخذ يستقطب اهتمام الباحثين والتربويين، وقيادات المنظمات الضخمة، حتى أن بعض المنظمات على مستوى العالم فقد أصبحت تنظر بعين الذكاء العاطفي لانتقاء موظفيها، وترقيتهم، وتنمية مهاراتهم، وعلى سبيل المثال فقد قادت جامعة (**Rutgers**) طليعة البحث في مجال الذكاء العاطفي، وأقامت مجمعا للشركات، والهيئات يسمى تجمع "كريو" لتبيين أثر الذكاء العاطفي في مجال الأعمال[2].

3_أهمية ومكانة الذكاء العاطفي:

يحتل موضوع الذكاء العاطفي مكانة مرموقة ناتجة عن أهميته في إدارة مجموعة المشاعر ومحاولة التحكم فيها قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المرجوة، وتبرز مكانة الذكاء في معدلات الأداء والفاعلية في المنظمات.

1_أهمية الذكاء العاطفي:

يعتقد كثير من الناس أن الذكاء العاطفي هو أن تكون عاطفيا ورقيقا ومتسامحا، وقد يكون ذلك جزءا من مضمونه وشكله، إلا أن الذكاء العاطفي لا يعني أن

---

[1] –**مصطفى رشاد مصطفى الأسطل**، مرجع سابق، 2010، ص25.

[2] –المرجع نفسه، ص 26.

تكون مجرد لطيف، فهناك بعض الأوقات التي تتطلب منك أن تكون لطيفا ومتعاطفا مع الآخرين، وكذلك بعض الأوقات التي تتطلب منك الحزم والحسم، كما أن الذكاء العاطفي لا يعني إظهار كل المشاعر للآخرين ، ولكنه يعني كيفية إدارة تلك المشاعر، والسيطرة عليها، لتحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة كل ذلك يتطلب من الفرد، أن يعمل بطريقة ذكية، لضمان تدفق وانسيابية مسار وحركة العمل[1].

تعود أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للعمل إلى عهود مضت حتى إلى ما قبل أن يحدد هذا المصطلح وينتشر بهذا القدر، حيث كان التربويون والمهتمون بتكوين الموارد البشرية والمديرون وآخرون يدركون ما هو الحد الفاصل بين الشخص العادي متوسط الأداء والموظف المتفوق في الأداء، إن الفرق بين الإثنين ليس المهارات الفنية أو الذكاء، بل هي المهارات الشخصية.، ولذلك فقد تغيرت قواعد أماكن العمل تغيرا سريعا، وبدأت الإدارات باستخدام مقياس جديد للحكم على الأفراد، لا يتعلق فقط بما يتمتع به الفرد من فطنة وكياسة، أو ماهية مؤهلاته العلمية، أو طبيعة خبرته، ولكن أيضا قدرته على التعامل مع نفسه ومع الآخرين، ويستخدم هذا المقياس عند التعيين، عند الترقية وعند حالات الاستغناء (من الذي ينهي عقده، ومن الذي يستمر بالعمل) ، حيث أكدت العديد من الدراسات على الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في التميز بين القادة في

[1]–مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 38.

المستويات الإدارية العليا والوسطى من حيث الأداء فثبت بأن 85% من نسبة النجاح للقادة تعود إلى مهارات الذكاء العاطفي[1].

2_مكانة الذكاء العاطفي بين أنماط الذكاء المختلفة:

إن النظرة الحديثة للانفعالات تعترف بأهميتها المتزايدة في حياة الإنسان، وبأنها ليست عمليات منفصلة عن تفكير ودافعية الإنسان، بل هي عملية متداخلة مكملة لبعضها البعض، فالجانب المعرفي (العقلي) مثلا لدى الإنسان يسهم إيجابا في العملية الانفعالية من خلال تفسير الموقف الانفعالي، وترميزه وتسميته، ومن خلال الإفصاح والتعبير عنه، كما قد يسهم سلبا عن طريق التفسير الخاطئ للموقف، والتوهم، والهلاوس، والإدراك المحرف، ولذلك فإن الذكاء العاطفي يحتل مكانة حيوية في منظومة الذكاء البشري، فيعرف الذكاء العاطفي بأنه ذلك العلم الذي يفسر ويجيب عن السؤال الآتي: "لماذا يتفوق بعض الأفراد على الآخرين، من حيث تحقيق معدلات الأداء العالية، وذلك على الرغم من تقارب معدلات الذكاء العلمي ومستويات الخبرة والتدريب لدى أولائك الأفراد؟ والإجابة هنا تكمن في قوة الذكاء العاطفي، الذي يعتبر البعد المنبثق والمكمل لمنظومة الذكاء البشري، والذي يمكننا من إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح في حياتنا الخاصة وفي عالم الأعمال، حيث نواجه العديد من الفرص والتحديات الصعبة على المستويين الشخصي والعملي[2]، والشكل

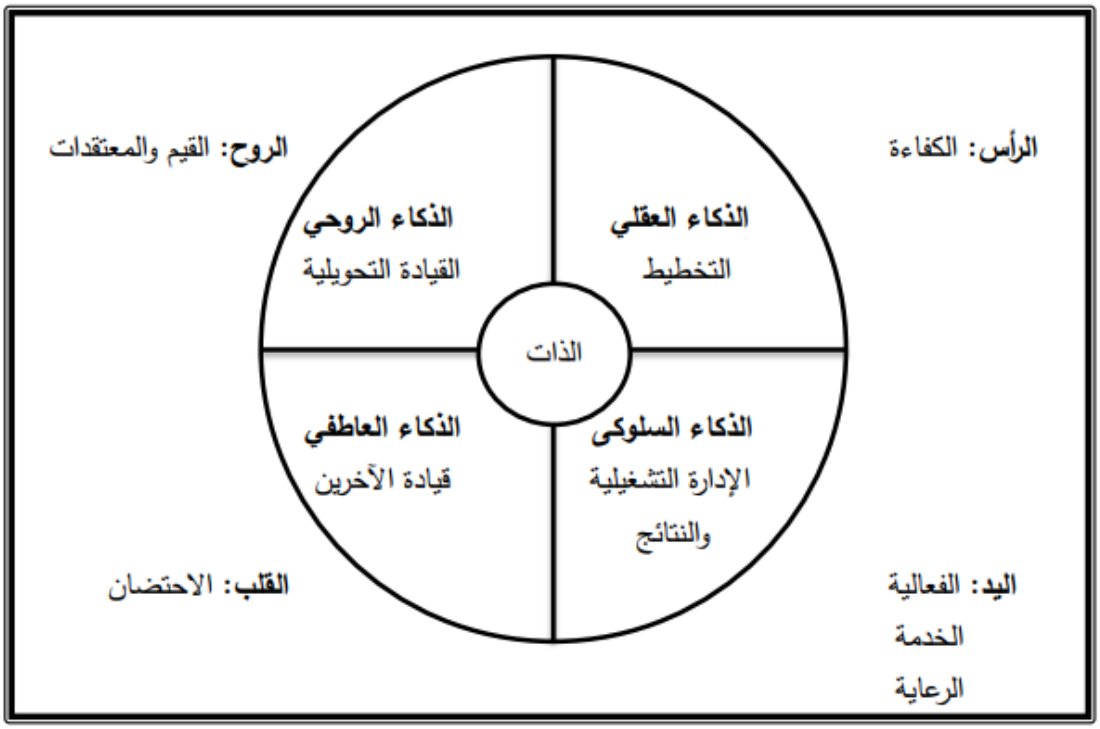
---

[1] –**مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم**، مرجع سابق، ص 38.

[2] –**عزمي محمد بظاظو**، **اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا**، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة، 2010، ص26.

رقم (1_2) يوضح أهمية ومكانة الذكاء العاطفي في منظومة الذكاء البشري، وعلاقته التكاملية مع أنماط الذكاء الأخرى.

الشكل رقم (1_2): أهمية ومكانة الذكاء العاطفي في منظومة الذكاء البشري



المصدر: عزمي محمد بظاظو، <u>اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا</u>، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص26.

يتبين من الشكل (1_2) الدور الحيوي والقيادي الذي يقوم به الذكاء العاطفي في تلك المنظومة البشرية، حيث يتمثل هذا الدور في قدرتنا على القيادة، وعلى رعاية الآخرين، الأمر الذي يمكن الإنسان من تحسين مستوى الأداء، وخاصة فيما يخص المجال الإجتماعي والاتصال مع الآخرين.

المطلب الثاني: مكونات وأنماط الذكاء العاطفي :

للذكاء العاطفي مجموعة من المكونات والأنماط المختلفة باختلاف أراء الباحثين وفق نماذج مختلفة نستعرضها فيما يأتي.

الفرع الأول: مكونات الذكاء العاطفي:

اختلفت آراء العلماء والباحثين حول مكونات أو أبعاد الذكاء العاطفي، لأنه يتعلق بالجوانب النفسية والداخلية للإنسان، وإن كان البعض قد يختلف في التسميات، ولكن يتفق من حيث المضمون، فالذكاء العاطفي مفهوم متعدد الأبعاد أو المكونات.

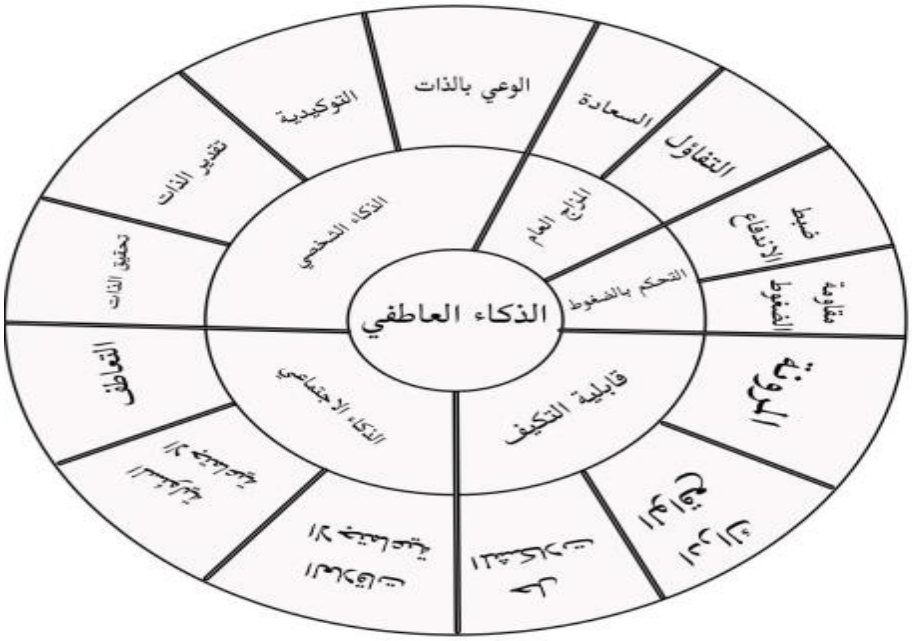
1_مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج (Bar – On):

يركز هذا النموذج على التنبؤ حول إمكانية الأداء والنجاح (أي القدرات الكامنة عند الشخص والتي ستؤوله للنجاح مستقبلا أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه، كما يركز على توجه المعالجة العملية أكثر من التركيز على النتائج أو المخرجات.

وتعد هذه النظرية أو النموذج أول النظريات التي فسرت الذكاء العاطفي عام (1988). وشملت خمس مكونات لا معرفية (الشخصية)[1]، ويمكن بيانها وفق الشكل التالي.

[1]–**عايشة أحمد الكرد، الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة،** مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2016 ، ص ص 33–38.

الشكل رقم(2_2): مكونات الذكاء العاطفي عند (Bar – On)



المصدر: عايشة أحمد الكرد، <u>الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة</u>، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2016 ، ص 33.

2_مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج (Mayer et Salovey): قدم **(Salovey)** نموذجه الأول للذكاء العاطفي في خمسة مكونات هي: الوعي بالذات، الانصياع للانفعالات العاصفة، الاستعداد الرئيس، التعاطف، والمهارات

الاجتماعية، إلا أن (**Salovey**) بعد ذلك قدم مع (**Mayer**) نموذجا آخر للذكاء العاطفي أطلقا عليه نموذج القدرة ويتكون من أربع مكونات هي: التعرف على الانفعالات، واستخدام الانفعالات في تسهيل عملية التفكير، وفهم الانفعالات في تسهيل عملية التفكير وفهم الانفعالات، وأخيرا إدارة الانفعالات، وقد أصبح هذا النموذج مختلفا عن نموذجه السابق وذلك لتركيزه على القدرات المعرفية عن الجوانب الوجدانية والشخصية[1].

والشكل الثاني يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج (**Mayer et Salovey)**

الشكل رقم(3_2): مكونات الذكاء العاطفي عند (**Mayer et Salovey)**

[1] -**عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 26.



المصدر: عزمي محمد بظاظو، <u>اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا</u>، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص28.

3_ مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج (Daniel Goelman):

تأثر **(Goelman)** بأعمال و**(Mayer et Salovey)** للذكاء العاطفي، وبدا متأثرا بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء العاطفي، وألف كتابه في عام 1995 تحت عنوان الذكاء العاطفي والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص لمفهوم الذكاء العاطفي، ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات وأيضا في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل، ويتكون نموذج جولمان للذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية وهي[1]:

[1] **عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 29.

- الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد، ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية، فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدد من الانفعالات السلبية تسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها، ويستطيع الإبتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطا في فهم ذاته والوعي بها.
- معالجة الجوانب العاطفية أو إدارة الإنفعالات: وهي تشير إلى كيفية تعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تؤذيه وتزعجه، أي التخلص من الإنفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وسماها فيما بعد بتنظيم الذات، وهذا لا يعني كبت الإنفعالات، ولكن ترشيدها بصورة تساعد الفرد على التوافق مع الموقف.
- تحفيز الذات: ويتضمن تأجيل الإشباعات، أي التحكم وضبط الإنفعالات وهو يعني التأجيل الفوري للتعبير المباشر على الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الإستجابةالسليمة" ، وأيضا تأجيل الأفراد الإشباع الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويطلق عليه البعض الدافعية، وهي تعني أن يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وأن يكون لدينا أمل، وتوجيه الإنفعالات في خدمة هدف ما.
- التعاطف (التفهم العطوف): ويعني قدرة الفرد على قراءة انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة ما

يقولون، وفي هذا يذكر (**جولمان**)قاتل ارتكب سبع جرائم قتل ولما سئل في إحدى المقابلات الكلينيكية أجاب على السؤال هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحاياالآخرين؟ أجاب لا ولو كنت أشعر بذلك ماستطعت فعل ذلك، رغم أن نسبة الذكاء المعرفي للرجل 160 درجة، وهذا يشير إلى أن الذكاء العاطفي لا يرتبط بنسبة الذكاء المعرفي لدى الفرد، فهذا المكون (التعاطف) ضروري وهام جدا بين الأزواج والأصدقاء وفي مجال العمل أو المهنة، وفي علاقة الفرد برئيسه أو بزملائه فهو يتضن القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه.

- التواصل والمهارات الاجتماعية: ويشير إلى التأثير الايجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعلاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود ومتي تتبع الآخرين، وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة.

الفرع الثاني: أنماط الذكاء العاطفي:

قسم (Harvard) الذكاء العاطفي إلى نوعين[1]:

1_الذكاء الذاتي: ينتج عن تفاعلات القدرات الذاتية والمهارات التابعة لها وبناء عليها تصاغ الشخصية، وهو يتأثر بالدرجة الأولى بحسب رأي علماء النفس

[1]– **يسرى إبراهيم الرفاعي ابو الحسن، الذكاء العاطفي في القرآن الكريم دراسة موضوعية**، مذكرة ماجستير في الدراسات الإسلامية، ماليزيا: جامعة مالايا، 2013، ص 102–103.

المتطورين الاجتماعيين بالإرث الجيني، وكذلك تلعب البيئة والمؤثرات الثقافية دورا في تشكيله، ترسي مراحل الطفولة الأولى الدعائم الأساسية لهذا الذكاء.

2_ذكاء العلاقات المتبادلة:

وهو انعكاس لمهارات الكفاءة الاجتماعية التي هي آليات التعامل المجتمعي في السلوك والشخصية، ويعتبره علماء النفس المعاصرين أهم أنواع الذكاء لآثاره الإيجابية والواضحة في المجتمع. وقد اكتسب هذه الأهمية في الفكر الغربي النفسي بتفاقم المشاكل والانحرافات الاجتماعية والأخلاقية في المجتمعات الغربية.

وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن هامش تطوير الذكاء العاطفي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاءات العقلية، وأن تطوير الذكاء العاطفي أسهل من تطوير الذكاء العقلي، فالذكاء العقلي يتطور بالنظرة الإيجابية أما الثاني فيتطور بالمصطلحات وأدواتها،وأن الذكاء العقلي يوصل الإنسان إلى سقف معين أما الذكاء العاطفي فيفتح أمام الإنسان آفاق واسعة[1].

وفي المجمل فلسفة الذكاء العاطفي تشير إلى أن الذكاء متضمن في الانفعالات والعواطف وإن العواطف يمكن أن تكتسب ذكاءا، وبما أن العواطف أساسها عصبي وبيولوجي (المخ العاطفي)، وتتحكم فيها الكثير من العمليات الفسيولوجية فيمكن معالجة العديد من الانفعالات والأمزجة والطباع وذلك من خلال عمليتي التعليم والتدريب المستمر، هذه المعالجة أمر حتمي لكي يعيش

المجتمع في جو أكثر أمانا وسلامة، أي أن الذكاء العاطفي ضرورة أخلاقية للتعايش المعافى.

المطلب الثالث: مستويات وتطبيقات الذكاء العاطفي:

إن للذكاء العاطفي مستويات متعددة من عواطف يمكن تحفيزات وتوجيه للمشاعر للرقي أكثر بالعلاقات الإنسانية كما أن له تطبيقات متعددة نستعرضها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مستويات الذكاء العاطفي:

يشمل الذكاء العاطفي خمسة مستويات أساسية[1]:

1_أن يدرك الإنسان عواطفه:

فإدراك الذات، والتعرف إلى شعور ما وقت حدوثه، هما الأساس في الذكاء العاطفي، فعدم قدرة الإنسان على إدراك مشاعره الحقيقية والتحكم فيها يجعله يتصرف تحت وطأتها. مثلا عندما يكون الشخص مستاء من فعل ما، ويصب جام غضبه على الأشخاص حوله رغم أنهم ليسوا سبب استيائه.

2_إدارة العواطف:

وهي القدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق، وكبح التهجم، وسرعة الاستثارة والفشل، إن من يفتقرون هذه المقدرة يجدون أنفسهم في حالة عراك

---

[1]_____، **للذكاء العاطفي 5 مجالات**، [على الرابط] https://www.lahamag.com/article/11089 31 جويلية 2018.

مستمرة مع الشعور بالكآبة، أما من يتمتعون بها فهم ينهضون من مطبات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر. **3_تحفيز النفس:**

أي توجيه العواطف الشخصية في خدمة هدف ما والتفوق والإبداع أيضا، لأن التحكم في الانفعالات أساس مهم لكل إنجاز، مثلا عندما ينجز الشخص عملا ما عليه أن يمدح نفسه في عقله.

4_التعرف إلى عواطف الآخرين:

أو التقمص الوجداني، وهو القدرة على مشاطرة الآخرين مشاعرهم وتفهمها، وهو أيضا القدرة على فهم الحالة الذهنية لشخص آخر وتفهم مشاعره، فالأشخاص الذين يتمتعون بملكة التقمص الوجداني يكونون أكثر قدرة على فهم الإشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم.

5_توجيه العلاقات الإنسانية:

أي تطوير ملكة توجيه مشاعر الآخرين، مثلا إذا كان الشخص الذي أمامي مزاجه سيئ جدا، وفي الوقت نفسه أريد منه خدمة أحاول تغيير مزاجه وتوجيهه لينفذ طلبي بشكل سلس، أو مثلا إذا كان أحدهم حزينا أبدي تعاطفا معه بدل أن أتجاهل مشاعره وأعبر عن فرحي وسعادتي في الوقت الذي يشعر هو بالحزن، بل علي أن أساعده في تغيير مزاجه ليتحسن.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق الذكاء العاطفي:

للذكاء العاطفي تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والحياة الزوجية والطفولة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية الصحية والنفسية، والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية

البشري[1]، ويمكن تلخيص هذه المجالات في الشكل رقم (4_2) الذي يوضح بعضا من المجالات التي سيتم التطرق إليها بإيجاز في الفقرات الآتية.

[1]–**عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص ص 18–21.

الشكل رقم (4_2): أبرز مجالات تطبيقات الذكاء العاطفي



المصدر: عزمي محمد بظاظو، <u>اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا</u>، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص19.

من خلال الشكل رقم (4_2) نلاحظ أن مجالات تطبيق الذكاء العاطفي متعددة وتتلخص في:

1_الذكاء العاطفي والأسرة:

تعتبر الأسرة من أحد الحقول الواسعة التي تتأثر بالذكاء العاطفي على نحو كبير، فقد ذكرت الدكتورة **(تغريد جليدان)** أن الذكاء العاطفي يقلل من نسب الطلاق بين الزوجين، ويخفض وتيرة الانزعاج بينهما، كما يقلل من الصدام الذي يظهر بين الطرفين أثناء النقاش، كما أن لاستخدامه أهمية كبيرة في فهم وتقوية العلاقة مع الأبناء، وهناك دراسة أجريت على 200 طالبة بنجابية في مرحلة المراهقة (17–18 عام) تشير إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين من

يتمعن بالذكاء العاطفي العالي وطبيعة المناخ الأسري السائد عند هؤلاء الطالبات[1] .

كما أن الأسرة تعتبر المحضن الأول للطفولة، والمدرسة الأولى للتعلم، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن النمو العاطفي والاجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر إلى حد كبير بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة وخارجها، كما يتأثر أيضا باتجاهات الوالدين نحو الطفل، وشخصية الأم وعمرها ومستوى تعليمها وخلفيتها الاجتماعية، كل ذلك يؤثر على جوانب وشخصية الطفل، العقلية والاجتماعية والعاطفية، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين الطفل والوالدين وخصوصا الأم وعلى المعايير والمعتقدات التي تقدمها الأم لطفلها، كما أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وبتحسين سلوكهم، وأن إهمال التعامل الذكي انفعاليا مع الأطفال يجعلهم يلجؤون إلى التلفزيون والفيديو بما فيها من خبرات انفعالية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من النمو الانفعالي الطبيعي[2].

2_الذكاء العاطفي والعمل المهني:

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا حول أهمية الذكاء العاطفي في محيط العمل، فإنه من المفيد أن نستشهد بما ذكره الأستاذ الدكتور ("**كايد عبد الحق**")في مقالة له على شبكة الانترنيت على موقع إلكتروني لصحيفة الدستور الأردنية بتاريخ

[1] **عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 18.

[2] -**عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 19

2008/03/19 تحت آراء ومقالات، حول كيفية تأثير الذكاء العاطفي في كفاية المنظمات إيجابا من خلال النقاط عدة نقاط يمكن إيجازها كما يلي:

- ❖ يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد.
- ❖ يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.
- ❖ الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمؤسسات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الأفراد حيث المواقف الهانئة "السعيدة أو الفرحة" والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأمانا لدى الأفراد لمزيد من النمو.
- ❖ يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وكذلك الأفراد في الإنتاج، لما في ذلك من بعد عن التأرجح والاضطراب.

3_الذكاء العاطفي والبيئة المدرسية والأكاديمية:

حيث أن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من المهارات فإن معظم تلك المهارات يمكن تحسينها من خلال التعليم، ولذلك فليست مفاجأة أن ننظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي، وقد اعتبر (Goelman) المدارس بأنها الأماكن الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب، إذا فتعلم المهارات الانفعالية يبدأ من المدرسة، حيث نجد أن الأطفال يدخلون مدارس وهم مختلفين من الناحية الانفعالية، وعلى ذلك فالمدارس تواجه تحدي عملية التغيير ومعالجة المهارات الانفعالية للأطفال، وهذا التحدي يمكن أن يواجه من خلال تثقيف انفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا

الغرض، وكذلك خلق مناخ مدرسي يعمل على تلبية المهارات الانفعالية واستخدامها في مجالات عديدة[1]، أما بخصوص الأداء الأكاديمي فإن (Richard Culver) يشير إلى أن الأداء الأكاديمي الأفضل يحدث عند الطلاب عندما ينموا مهارات الانضباط نحو التعلم الفعال حيث تعتبر هذه المهارة أحد مكونات الذكاء العاطفي عند (Goelman)، وفي دراسة أجريت عام 1426 طالب في السنة الأولى جامعية لمعرفة آثار الذكاء العاطفي على الانتقال الناجح من مرحلة الدراسة الثانوية العامة إلى الدراسة الجامعية، ثم مقارنة مجموعتين من الطلاب في نهاية السنة الجامعية الأولى أصحاب الدرجات العالية (عددهم 590 طالب، GPA ثلاثة فأكثر) تميزوا بمهارات ذكاء عاطفي أعلى من المجموعة الثانية (عددهم 289 طالب، GPA اثنين فأقل) وعليه فإن الذكاء العاطفي يلعب دورا هاما في مرحلة الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم الجامعي كما أن هناك الكثير من الدراسات المنشورة على شبكة الإنترنت تطرقت إلى هذه الجزئية بالتفصيل وناقشت أثر الذكاء العاطفي على التحصيل الأكاديمي.

4_الذكاء العاطفي والقيادة:

يرى **(حامد زهران)** أن القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة "الأتباع" ويتسم هذا الدور بان من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، كما

[1] **عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 20

أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة[1].

إن القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي، ويشير كل من الدكتور (**سلامة وطه حسين**)أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دورا بارزا في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء العاطفي يمثل أهمية قصوى أيضا في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي ...كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة ، كما يلاحظ أن هناك كثير من الدراسات العلمية تناولت أثر الذكاء العاطفي على القيادة، ويمكن الاستشهاد هنا بعدد من نتائج هذه الدراسات، ففي دراسة أجريت على 41 من كبيري المدراء التنفيذيين لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على مخرجات العمل والأداء اتضح أن من تميز بكفاءة عاطفية عالية كان أكثر فاعلية من الآخرين وقد تم استخدام مقاييس علمية لتحقيق هذه النتيجة سواء لقياس الذكاء العاطفي أو قياس الفاعلية القيادية ، كما تشير دراسة أخرى أجريت

[1] **عزمي محمد بظاظو**، مرجع سابق، ص 21.

على عينة مكونة من 24 من مدراء المشاريع في ستة قطاعات صناعية مختلفة أن المدراء الذين تمتعوا بنمط القيادة التحويلية كان لهم أثر إيجابي على أداء المشروع بشكل عام.

المبحث الثاني: نماذج وقياس الذكاء العاطفي :

توجد العديد من النماذج المختلفة التي تحاول قياس الذكاء العاطفي عند الأفراد على اختلاف خلفيات كل باحث قدم نموذج واعتقاداته وفهمه للذكاء العاطفي.

المطلب الأول: نماذج الذكاء العاطفي :

يمكن تصنيف نماذج الذكاء العاطفي إلى قسمين هما: نماذج القدرة، والنماذج المختلطة، ومنهم من يصنفهم إلى ثلاثة أقسام هي: نماذج قدرات، نماذج مختلطة، ونماذج سمات، كما أنه يوجد أكثر من 240 نموذج، وكل نموذج يختلف في مكوناته عن الآخر وبالرغم من هذه الاختلافات، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي توصل إليها وهي: نموذج (**Mayer et Salovey**) للذكاء العاطفي (1997)، نموذج (**Bar-On**) للذكاء العاطفي (1988-2000)، ونموذج (**Daniel Golman**) للذكاء العاطفي (1998-2002) [1].

الفرع الأول: نموذج (Mayer et Salovey) للذكاء العاطفي :

يطلق على هذا النموذج "نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء العاطفي"، ويبدأ كل من (**Mayer et Salovey**) الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي منذ

[1]- **ايناس شحنة ابو عفش، اثر الذكاء العاطفي على الادارة مكتب الاونروا بغزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2001، ص38.

عام 1990، ومنذ ذلك الحين قاما بإجراء العديد من الأبحاث التي كانت تهدف إلى دراسة أهمية الذكاء العاطفي، وتعتمد نظرياتهم الخاصة بالذكاء العاطفي على دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجالي الذكاء والمشاعر، فانبثقت فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم، والتي تتمثل في القدرة على تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير التجريدي[1]، ومن خلال نظرية المشاعر انبثق الافتراض القائل بأن المشاعر عبارة عن إشارات ودلالات تتم عن مفاهيم معينة تبرز العلاقة بين تلك المشاعر والحالة النفسية التي يكون عليها الفرد، وأن هناك بعض المشاعر والعواطف المعقدة التي تشتمل على خليط من فروق فردية في قدرة كل فرد على جمع المعلومات المتعلقة بطبيعته النفسية والعاطفية، وأيضا في قدرته على إيجاد علاقة بين تلك العمليات العاطفية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحيط بذلك الفرد، ثم أكدوا بعد ذلك على أن تلك القدرة تبدو واضحة من خلال العديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع[2].

ويعتمد مفهوم **(Mayer et Salovey)** للذكاء العاطفي على أن الذكاء العاطفي عبارة عن "مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد في التعرف والتحكم

---

[1]– **التفكير التجريدي:** التفكير المجرد هو مفهوم يقارن في كثير من الأحيان مع التفكير العملي، أو التفكير الذي يقتصر على ما هو أمام الوجه، وهنا والآن. في المقابل يمكن للمفكر التجريدي التصور أو التعميم، وفهم أن كل مفهوم يمكن أن يكون لها معان متعددة.

[2]– **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص 39.

في انفعالاته، وكذلك القدرة على التعامل مع انفعالات الآخرين وتقييمها على نحو دقيق"، وأنه يتكون من مجالين مختلفين وهما[1]:

- ❖ التجربة والخبرة: وتتمثل في قدرة الفرد على الإدراك الجيد للمشاعر وردود فعله تجاهها، وأيضا على قدرته على استغلال تلك المعلومات العاطفية دون الاضطرار أو اللجوء إلى فهم تلك المعلومات، حيث يشيران إلى أن الانفعالات تقدم معلومات عن العلاقات الاجتماعية المختلفة، وأن تلك العلاقات الانفعالية تعمل مع الذكاء كقدرة عقلية في تجانس تام.
- ❖ الإستراتيجيات والخطط: وتتمثل في قدرة الفرد على فهم وإدارة المشاعر واستعداد لذلك دون الحاجة إلى ضرورة تجربة تلك المشاعر العاطفية.

كما قاما **(Mayer et Salovey)** بتقسيم كل مجال من المجالين إلى أربعة أقسام متدرجة من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات الأكثر تعقيدا والتي تعتمد على خليط من المشاعر والقدرات العقلية والإدراكية للفرد وهي[2]:

- **الإدراك العاطفي:** ويتمثل في قدرة الفرد على إدراك مشاعره الخاصة، والتعبير عن تلك المشاعر، وعن حاجاته العاطفية والنفسية بصورة جيدة للآخرين، ويشتمل ذلك الإدراك العاطفي أيضا قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة، وأيضا التعبير عن تلك المشاعر بأمانة أو بغير أمانة.

---

[1] – ـــــــــــــــــــــــــــــــ، نموذج مايروسالوفي للذكاء الوجداني، [على الرابط] http://vb1.alwazer.com/t18347.html، 21-08-2018.

[2] – **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص 40.

- **الاستيعاب العاطفي:** ويتمثل في قدرة الفرد على التفريق بين المشاعر المختلفة، وعلى تحديد تلك المشاعر التي تؤثر على العمليات الفكرية والذهنية لديه.
- **الفهم العاطفي:** يتمثل في قدرة الفرد على فهم المشاعر المعقدة والصعبة، مثل شعور الفرد بالسعادة والحزن في نفس الوقت، وأيضا في قدرة ذلك الفرد على إدراك عملية الانتقال والتحول من إحدى المشاعر إلى أخرى.
- **الإدارة العاطفية للمشاعر:** وتتمثل في قدرة الفرد على الربط بين المشاعر المختلفة اعتمادا على النتائج المترتبة على تلك المشاعر الخاصة بالموقف العاطفي الذي يتعرض له ذلك الفرد، وبناء على ذلك فإن الفرد الذي لديه ذكاء عاطفي مرتفع هو القادر على إدراك مشاعره كما أن لديه القدرة على إظهار هذه الانفعالات والتفريق بينها.

وفيما يلي توضيح للمراحل المترتبة عن كل قسم من الأقسام الأربعة في إدراك المشاعر المرتبطة بكل منها من خلال الجدول التالي:

جدول(1_2) نموذج (Mayer et Salovey) للذكاء العاطفي

الإدراك العاطفي	الاستيعاب العاطفي	الفهم العاطفي	الإدارة العاطفية
-يتم إدراك المشاعر والتعبير عنها في تلك المرحلة. ثم يبدأ الفرد في الإحساس بتلك المشاعر وتبدأ في التأثير على الإدراك.	-تدخل مشاعر النظام الذهني والإدراكي للفرد كمؤشر على تأثيرها على قدراته الذهنية والإدراكية. -ثم بعد ذلك يقوم الفرد بإدراك المشاعر العاطفية والمعلومات المتصلة بها.	-تتم الإشارة إلى أن الفرد قد استوعب الإشارات العاطفية المتعلقة بفهم العلاقات بين المشاعر وتطبيقاتها. -ثم بعد ذلك ينتقل إلى مرحلة تطبيق المشاعر العاطفية.	-تتطور الأفكار والقدرات التي تؤدي إلى نموذج القدرة العاطفية والذهنية والفكرية للفرد الشخصي. ثم يأتي دور تشجيع الإدارة العاطفية ذلك الفرد أن يكون متفتحا ومستوعبا لكل المشاعر.

المصدر: ايناس شحنة أبو عفش، اثر الذكاء العاطفي على الإدارة مكتب الاونروا بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2001، ص40.

الفرع الثاني: نموذج (Bar-On) للذكاء العاطفي :

لقد توصل **(Bar-On)** إلى واحد من أهم المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء العاطفي معتمدا على مفهوم نسبة الذكاء، ويتصل هذا النموذج بقياس قدرات وإمكانات الأداء الوظيفي والنجاح المهني للفرد، وهو من مقاييس التقرير الذاتي، حيث الدرجة تعكس إجابات الفرد على أسئلة المقياس، ويعتبر هذا المقياس

باعثا ومحفزا للوصول إلى النتائج الجيدة، وليس فقط مجرد إحصاء النتائج التي يتوصل إليها الأفراد، حيث يركز على مجموعة من القدرات والكفاءات الاجتماعية والعاطفية والتي تتمثل في مهارة الفرد في إدراك المشاعر الخاصة به، وفهمها ومحاولة التعبير عنها، وقدرته في إدراك المشاعر المتصلة بالآخرين، وفهمها ومحاولة التعبير عنها والقدرة على التعامل مع المواقف العاطفية والانفعالية الصعبة، والقدرة على إحداث وتطبيق التغيرات السلوكية، وحل المشكلات الفردية والاجتماعية على حد سواء.

يفترض (**Bar-On**) أن الذكاء العاطفي مهارة يتم تنميتها وتطويرها بمضي الوقت من خلال خضوع الفرد لبرامج تدريبية هدفها الأول تنمية المهارات العاطفية والاجتماعية، كما يفترض (**Bar-On**) أن الأفراد الذين ترتفع نسبة الذكاء العام لديهم هم أكثر الأفراد تحقيقا للنجاح وتلبية للمتطلبات والضغوط البيئية والمجتمعية، وذكر أيضا أن نقصان مهارة الذكاء العاطفي لدى الفرد يقلل من فرص نجاحه في الحياة، ويزيد من نسبة حدوث المشكلات العاطفية والاجتماعية عنده، وعلى هذا فإن مشكلات المديرين أو الأفراد الذين يكون لديهم نقص في مهارات الذكاء العاطفي يجدون صعوبة في صنع القرارات وفي حل المشكلات وإدارة الضغوط والتحكم في ردود أفعالهم، وباختصار يعترف (**Bar-On**) بوجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني أو المعرفي حيث أنهما يؤديان بدورهما إلى زيادة نسبة الذكاء العام لدى الفرد مما

يعطي انطباعا للمجتمع أن ذلك الفرد من أكثر الأفراد تحقيقا للنجاح سواء في حياته العملية أو الاجتماعية[1].

تجدر بنا هنا الإشارة إلى أن نموذج (Bar-On) يتناول خمسة أبعاد أساسية للذكاء العاطفي وهي: الذكاء الشخصي، الذكاء البينشخصي، القدرة على التكيف، إدارة الضغوط، والحالة المزاجية العامة، ويحتوي كل بعد من الأبعاد الخمسة على مكونات أخرى فرعية وهو موضح في الجدولين الآتيين.

الجدول رقم(2_2): نموذج (Bar-On) للذكاء العاطفي

الأبعاد	الاهتمام والوعي العاطفي بالنفس
الذكاء الشخصي	الاهتمام والوعي العاطفي بالنفس، التوكيدية، الاستقلالية، الواقعية، إدراك الفرد لقدراته وإمكاناته واقعيا(تحقيق الذات).
الذكاء البينشخصي	التعاطف مع الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع.
القابلية للتكيف	دراسة الواقع والظروف البيئية، المرونة في التعامل مع الآخرين، حل المشكلات بمنطقية ومهارة.
إدارة الضغوط	التسامح والتحكم في رد الفعل وضبط الاندفاع.
الحالة المزاجية العامة	التفاؤل والسعادة.

المصدر: حسين سلامة طه، <u>الذكاء العاطفي للقيادة التربوية</u>، الأردن: دار الفكر والتوزيع، 2006، بدون طبعة، ص46.

[1]– **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص 42.

من خلال الجدول رقم (2_2) نلاحظ أن نموذج **(Bar-On)** للذكاء العاطفي يتكون من خمسة عشر مكونا تم ترتيبهم في خمسة أبعاد رئيسية، حيث يشتمل على[1]:

1_الذكاء الشخصي: والذي يمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل الفرد.

2_الذكاء البينشخصي: ويمثل القدرات والمهارات البينشخصية ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة ذلك الفرد ولعلاقاته مع الآخرين.

3_القدرة على التكيف: ويوضح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة مهاراته مرونته في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.

4_إدارة الضغوط: ويمثل قدرة الفرد على إدارة الضغوط والتكيف معها بفاعلية كبيرة.

5_الحالة المزاجية العامة: ويمثل قدرة ذلك الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة، وفي الحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع والذي يضم كلا من السعادة والتفاؤل.

ويمكن تعريف مفهوم الذكاء العاطفي من خلال نموذج **(Bar-On)** بأنه عبارة عن "منظومة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية والتي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواكبة المطالب والمتطلبات البيئية والضغوط

[1]– **حسين سلامة طه**، **الذكاء العاطفي للقيادة التربوية**، الأردن: دار الفكر والتوزيع، 2006، بدون طبعة، ص46.

الاجتماعية"، وأن تلك المكونات الخمسة عشر يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المتغيرات غير المعرفية والتي تمثل العوامل الشخصية التي تبين تمتع ذلك الفرد بمهارات الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية في التعامل مع الناس داخل المجتمع الذي يعيش فيه"[1]، ويمكن توضيح هذه المكونات من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم (3_2) مكونات الذكاء العاطفي في نموذج (Bar-On)

المكون	مفهومه
الوعي بالذات	قدرة الفرد على إدراك مشاعره وعواطفه الداخلية.
التوكيدية	قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره، وقدرته أيضا على الدفاع عن حقوقه ولكن بأسلوب بناء وليس هادم.
الاهتمام بالنفس	القدرة على احترام الفرد لنفسه وتقبله وتقبل إمكانياته.
الواقعية	قدرة الفرد على إدراك حدوده وقدراته وإمكانياته.
الاستقلالية	قدرة الفرد على توجيه ذاته والتحكم فيها وفي أسلوب التفكير وفي أسلوب تنفيذ الأفعال والتمتع بالاستقلالية العاطفية والانفعالية.

[1]– المرجع نفسه، ص ص 45-46.

التعاطف	قدرة الفرد على إدراك وفهم وتقييم مشاعر الآخرين وتقبلها كما هي.
العلاقات الشخصية	قدرة الفرد على بناء العلاقات مع الأشخاص والحفاظ عليها فعالية ومرضية وإيجابية بناءة.
المسؤولية الاجتماعية	قدرة الفرد على إظهار نفسه متعاونا ومساهما ومشاركا فعالا في المجتمع أو قدرة فريق العمل الجماعي الذي ينتمي له.
حل المشكلات	قدرة الفرد على تحديد المشكلات واستنباط وتطبيق الحلول الفعالة.
دراسة الواقع وتحليله	قدرة الفرد على تقييم العلاقة بين ما تم إنجازه على أرض الواقع وبين الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه.
المرونة في التعامل	قدرة الفرد على مواكبة مشاعره وأفكاره وسلوكياته للظروف والمواقف الاجتماعية المتغيرة أثناء تعامله مع الناس.
التحكم في رد الفعل	قدرة الفرد على مقاومة رد الفعل السلبي والأفكار الهدامة التي تجول بخاطره.
السعادة	قدرة الفرد على الشعور بالرضا عن حياته والاستمتاع بها وبعلاقاته مع الآخرين، والتسلية والتمتع المستمر بالحياة.
التفاؤل	قدرة الفرد على النظر إلى الجانب المشرق فقط من الحياة، وعلى الحفاظ على نظرته الاجتماعية ومواقفه المتفائلة حتى في مواجهة المشكلات والتحديات.

المصدر: حسين سلامة طه، <u>الذكاء العاطفي للقيادة التربوية</u>، الأردن: دار الفكر والتوزيع، 2006، بدون طبعة، ص48.

الفرع الثالث: نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي :

ألف (Daniel Golman) كتابه في عام 1995 تحت عنوان "الذكاء العاطفي" والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص لمفهوم الذكاء العاطفي، ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات العمال داخل المنظمات وأيضا في الوفاء بمتطلبات المنظمة ككل، ويتكون نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية وهي: الوعي بالذات، معالجة الجوانب العاطفية أو إدارة الانفعالات، تحفيز الذات، التعاطف (التفهم العطوف)، التواصل أو المهارات الاجتماعية[1].

ويرى (Daniel Golman) أن الذكاء العاطفي يقوم بدور مهم في النجاح في العمل بنسبة 80%، وأن الذكاء العاطفي متعلم، وأن التعلم يبدأ من السنوات الأولى في الأسرة، ومن هنا، تبدو أهمية الإطار الأسري الذي ينمو فيه الطفل ودوره في التأثير على سلوكه وتوجيهه فيما يتعلم، ومن هنا تبدو أهمية تنمية الذكاء العاطفي من خلال برامج إرشادية تعمل على رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد، حيث أن تنمية الذكاء العاطفي لدى الفرد تسفر عن شخصية متزنة قادرة على تحمل المسؤولية وتأكيد الذات والقدرة على فهم الآخرين، وحل

[1]– تم التطرق لشرحها سابقا _مكونات الذكاء العاطفي عند (Daniel Golman).

المشكلات وضبط الذات في مواقف الصراع والقدرة على التواصل مع الآخرين، وينطوي كل بعد من تلك الأبعاد إلى مجموعة من الكفاءات العاطفية الفرعية[1].

كما يشير (Daniel Golman) إلى أن تلك الكفاءات ليست كفاءات فطرية يولد بها الإنسان، ولكنها قدرات مكتسبة يجب أن يأخذ الفرد العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها بغرض الوصول إلى أرقى مستويات الأداء سواء المهني أو الاجتماعي، كما ويفترض أن كل فرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء العاطفي والتي تساعده في اكتشاف الكفاءات والمهارات العاطفية، ويؤكد (Daniel Golman) على أن ترتيب تلك الكفاءات العاطفية بتلك الصورة ليس أمرا اعتباطيا، ولكنه أمرا محسوبا حيث يتم ترتيبها في مجموعات فردية كل منها يسهل من تنفيذ المهارات والكفاءات الأخرى، وكل منها مترتب على الآخر.

ولقد انتقل (Daniel Golman) إلى مجالات أوسع للذكاء العاطفي من خلال ارتباطه بمرونة الأنا وأشار إلى أن كليهما ينطوي على الكفاءة العاطفية والاجتماعية[2].

ويعرض الجدول التالي نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي مشتملا على الكفاءات العاطفية، حيث يتصل ذلك النموذج بإدراك المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين وضبط هذه المشاعر لديهما.

---

[1]- **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص48.

[2]– **حسين سلامة طه**، مرجع سابق، ص ص 54–55.

الجدول رقم (4_2) يوضح الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين

	الكفاءات الشخصية	الكفاءات الاجتماعية
الإدراك	الوعي بالذات، ويشمل الوعي العاطفي بالذات، التقييم الشخصي الواقعي لها، الثقة بالنفس.	الوعي الاجتماعي، التعاطف(التفهم)، وتلبية المطالب والخدمات، الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.
الضبط	إدارة الذات، وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها، وكون الفرد جديرا بالثقة، يقظة الضمير، التكيف مع الظروف، العمل على تحقيق الأهداف، القدرة الإبداعية، الإنجاز والمبادرة.	إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل: التأثير على الآخرين، التواصل، إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير، بناء العلاقات، العمل الجماعي والتعاون.
المصدر: حسين سلامة طه، الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، **الأردن: دار الفكر والتوزيع، 2006، بدون طبعة، ص53.**		

تأسيسا على ما سبق وبالرغم من أن كل نظرية تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمثل هيكل الذكاء العاطفي، إلا أن النظريات الثلاثة تشترك فيما بينها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس القدرات والسمات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصة بالفرد، كما أنه بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء العاطفي إلا أنها مفاهيم مكملة لبعضها البعض ولا تؤدي إلى تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع، وذلك لأن كل النظريات الخاصة بالذكاء العاطفي

تهدف إلى أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها، والاستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على زيادة فعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية.

من خلال ما تم عرضه فإننا في هذه الدراسة سنعتمد على نموذج (Daniel Golman) ذو الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي لما يتناسب ذلك مع بيئة الدراسة والتي تهتم بمجال الصراع من حيث اتخاذ القرار لدى المدراء، بالإضافة إلى أن (Daniel Golman) هو أول من طبق نموذجه على بيئة العمل، بينما (Mayer et Salovey) كان نموذجهما نموذج قدرة معرفية عقلية مثل الذكاء المعرفي أو التحليلي، ونموذج (Bar–On) ركز على الجانب العسكري.

المطلب الثاني: قياس الذكاء العاطفي:

يعد ظهور مقاييس الذكاء العاطفي تطورا لظهور نماذج الذكاء العاطفي المختلفة، حيث أن كل نموذج كان ينص على وجود مقياس محدد لقياس وتقييم هيكل الذكاء العاطفي.

الفرع الأول: المقاييس المستخدمة في نموذج(Mayer et Salovey) للذكاء العاطفي :

بدآ **(Mayer et Salovey)** في قياس ذلك النموذج من خلال استخدام مقياس الذكاء العاطفي Mayer Salovey Carus Emotionam Intelligence Test (MSCEIT)، والذي يتكون من اثني عشر مقياسا للذكاء العاطفي تقع في نطاق القدرات الأربع التي يتضمنها النموذج سالف الذكر، وتشير عمليات التقييم باستخدام نموذج الذكاء العاطفي إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر مختلفا من ثلاثة زوايا مختلفة وهي الإدراك العاطفي، والفهم العاطفي، والإدارة العاطفية للمشاعر، ولقد توصل ذلك المقياس إلى أن هناك دليلا بسيطا جدا على وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وعملية الاستيعاب العاطفي للمشاعر، بالإضافة إلى ذلك، فإن ذلك المقياس توصل إلى وجود دليل على أن شرعية *ذلك النموذج الخاص بالذكاء العافي تستقل استقلالا تاما عن الذكاء العام والتعاطف العقلي والعاطفي العام، حيث يشير ذلك إلى قدرة ذلك المقياس المتعدد العوامل على قياس القدرات العاطفية الخاصة بكل فرد، والتي من الصعب قياسها بالاختبارات ومقاييس الذكاء الأخرى[1].

ومع ذلك فهناك العديد من المحددات التي تواجه المقياس في أداء مهامه، وذلك يتمثل ليس فقط في طول وكثرة الأسئلة التي يشتمل عليها المقياس، ولكن أيضا في فشل ذلك المقياس في التوصل إلى دليل مقنع على ذلك الاندماج الواضح بين الأربعة أفرع الخاصة بنموذج **(Mayer et Salovey)** للذكاء العاطفي،

[1]– **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص40.

ولذلك قاما (**Mayer et Salovey**) بتطبيق مقياس جديد "مقياس (**Mayer et Salovey**)لاختبارات الذكاء العاطفي" على حوالي خمسة آلاف رجل وامرأة من الراشدين والمراهقين، ولقد تم تصميم ذلك البرنامج خاصة للأفراد في سن سبعة عشر عاما أو أكثر، وكان يهدف إلى قياس الأربع قدرات العاطفية التي يشتمل عليها نموذج (**Mayer et Salovey**) للذكاء العاطفي لدى تلك الأفراد، ويتم قياس كل قدرة أو مهارة وجدانية من خلال استخدام مهام محددة، حيث تم قياس وتقييم مهارة الإدراك العاطفي من خلال تصنيف درجة ونوعية المشاعر التي يتم التعبير عنها، وتم قياس مرحلة تسهيل التفكير الذهني من خلال الاستفسار عن وجود التوازن بين المشاعر والأحاسيس الجسمانية لدى هؤلاء الأفراد من عدمه، مثل كيف تتم عملية الانتقال والتحول من مشاعر الغضب مثلا إلى العنف؟، ويتم قياس عملية الإدارة العاطفية من خلال ترك الحرية للأفراد للاختيار بين العديد من الأساليب الإدارية الشخصية الفعالة، ويشتمل ذلك المقياس الجديد على (141 سؤال فقط)، ويعطي ذلك المقياس ست نتائج ونسب[1]:

1- النسبة العامة للذكاء العاطفي (والتي يعبر عنها بمفهوم الذكاء IQ).
2- النسبة المتعلقة بالمجال الخططي والاستراتيجي للذكاء العاطفي.
3- النسبة الخاصة بالإدراك العاطفي.
4- النسبة الخاصة بالفهم العاطفي.
5- النسبة الخاصة بالفهم العاطفي.

[1] – المرجع نفسه، ص 41

6- النسبة الخاصة بالإدارة العاطفية.

ويتم التعبير عن كل نسبة من خلال مفاهيم الذكاء القياسي العام، وكانت النسبة الكلية 100 درجة مع وجود نسبة يسمح فيها بالخطأ وهي حوالي 15%، وكانت هناك بعض التصنيفات والمسميات التي تطلق على الفرد حينما يصل إلى نتيجة أو نسبة معينة (فمثلا إذا كانت نسبة الفرد حوالي 69% أو أقل فإن ذلك الفرد يقع تحت فئة "تحت التطور" وحينما تكون نسبة الفرد حوالي 90% أو أكثر فإنه يقع تحت فئة "الأقوياء جدا").

ولقد أكدا كل من (**Mayer et Salovey**) نجاح هذا المقياس في قياس هيكل الذكاء العاطفي، وأشارا أيضا إلى أنه يتم قياس وتقييم الذكاء العاطفي من خلال نموذج القدرة للذكاء العاطفي، ويؤدي ذلك النموذج إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الضرورية لبعض المقاييس الحديثة للذكاء العام، وذلك لأنه يعمل من خلال وحدة متكاملة من القدرات والمهارات، ويتميز بالحيادية والموضوعية في نتائج اختبارات ونسب التقييم، ويشير كل منهما إلى أن تلك النسب والنتائج قابلة للتطور والنمو خلال تقدم الفرد في المرحلة العمرية، وخلال تمتعه بقدرات ذكاء أكثر[1].

الفرع الثاني: المقاييس المستخدمة في نموذج (Bar-On) للذكاء العاطفي :

يستخدم (**Bar-On**) لقياس الذكاء العاطفي"قائمة باسمه وقد تم نشر هذه القائمة عام 1997، وتعتمد على التقرير الذاتي للفرد، وتقيس تلك القائمة خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، وتطبق هذه القائمة على الأفراد من سن ستة عشر عاما أو

[1]- **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص ص41 -42.

أكثر، وتم تصميمها لقياس الكفاءات والمهارات العاطفية والاجتماعية التي تعطي انطباعا وصورة واضحة للذكاء العاطفي والاجتماعي لدى ذلك الفرد، وليس الهدف من تلك القائمة هي تقييم السمات الشخصية أو القدرات الإدراكية للفرد، ولكن الهدف منها تقييم قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغوط البيئية والتكيف معها، وتحتوي تلك القائمة على 133 سؤالا أو مفردة بقصد الوصول إلى نسبة الذكاء لدى الفرد، ويتم الإجابة على الأسئلة أو المفردات من خلال مقياس متدرج من خمس نقاط يتراوح ما بين (نادر جدا/ ليس صحيحا/ صحيحا غالبا/ يحدث ذلك الأمر أحيانا/ مطلقا) ويتم تحويل الإجابات إلى نتائج ونسب.

ولقد تم ترجمة تلك القائمة إلى 22 لغة مختلفة، وتم تعميم نتائجها وتدريسها في حوالي خمسة عشر دولة، وذلك نتيجة لأنها مختصرة وذات معايير جيدة، ومن السهل إدارتها وتطبيقها، ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر في استخلاص النتائج، ثم بعد ذلك يتم تحويلها إلى نصوص داخل تقارير نهائية توضح نسب الذكاء العاطفي للمشاركين في تلك القائمة، ولقد قام **(Bar-On)** بتطويرها وتعديلها، وذلك ليتم استخدامها في أماكن مختلفة وبظروف مختلفة[1].

الفرع الثالث: المقاييس المستخدمة في نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي:

[1]– **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص46.

نشأت العديد من المقاييس اعتمادا على نموذج (Daniel Golman) للذكاء العاطفي والكفاءات الاجتماعية والعاطفية المترتبة عليه، ومن أهم تلك المقاييس[1]:

1_مقياس الكفاءة العاطفية (D.Golman &R.Bouyaziz): لقد قام **(Daniel Golman)** بتصميم وتطوير مقياس الكفاءة العاطفية لقياس وتقييم الذكاء العاطفي اعتمادا على الكفاءات المتعلقة بالذكاء العام والذي كان يستخدم لتقييم أداء المديرين والقادة، حيث كان يسمى باستفتاء التقييم الشخصي للمؤلف **(Richard Bouyaziz)** ويعتبر ذلك المقياس مقياسا متعدد الآليات، حيث يهتم بتقديم تصنيفات سلوكية ومؤشرات للذكاء العاطفي خاصة بالمديرين والقادة.

ويقوم ذلك المقياس بتقييم حوالي عشرين كفاءة تم تصنيفها إلى الأبعاد الأربعة التي قدمها **(Daniel Golman)** في نموذجه وهي: الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، إدارة الذات، والمهارات الاجتماعية، ويطلب من كل مشترك أن يقدم تقريرا شخصيا عن نفسه وعن سلوكيات الآخرين، ويتم تصنيفهم من الرقم (01) (هذا السلوك لا يمثل شخصية ذلك الفرد) إلى الرقم (07) (ذلك السلوك يمثل أهم خصائص شخصية ذلك الفرد)، وذلك الأمر الخاص بذلك الفرد وتصنيفات الآخرين لتلك الكفاءة.

2_مقياس تقييم الذكاء العاطفي (Brad Perry et al): قام **(Brad Perry)** ورفاقه بتصميم ذلك المقياس في محاولة منهم للوصول إلى مقياس فعال وسريع

[1]– **حسين سلامة طه**، مرجع سابق، ص ص 56–57.

للذكاء العاطفي قابل للتطبيق في أي مجال، ويتكون ذلك المقياس من ثمانية وعشرون سؤالا أو مفردة لتقييم المكونات الرئيسية التي يتضمنها نموذج **(Daniel Golman)** للذكاء العاطفي وهي حوالي سبع دقائق لتكملته، ويكمن الهدف من تلك الأسئلة في تحديد وجود المهارات التي تعكس تلك الكفاءات الأربعة من عدمه، ويتم الإجابة على مفردات المقياس من خلال ستة نقاط تبدأ من الرقم (01) (أبدا لا يوجد) إلى الرقم (06) (غالبا ما يقوم بذلك السلوك)، ومن ذلك المقياس (مقياس تقييم الذكاء العاطفي) يمكن استخلاص خمسة نتائج رئيسية وهي: نسبة الذكاء العاطفي ككل، ونسبة الوعي بالذات، ونسبة الوعي الاجتماعي، ونسبة الإدارة الذاتية، ونسبة إدارة العلاقات.

3_استفتاء تقييم الأداء _نسخة الذكاء العاطفي_: تم تصميم مقياس الذكاء العاطفي التابع لاستفتاء تقييم الأداء كمقياس يعتمد على التقرير الذاتي، ويقيس سبع كفاءات يشتمل عليها نموذج **(Daniel Golman)** للذكاء العاطفي، ويقيس ذلك المقياس الكفاءات الضرورية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يشتمل على 84 سؤالا موزعين على سبع كفاءات مختلفة، منها الإبداع والاختراع والوعي بالذات والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

وهناك مجموعة من مقاييس الذكاء العاطفي الأخرى التي تستهدف تقييم الكفاءات والقدرات العاطفية والاجتماعية لدى الأفراد بعضها تم تصميمه ليطبق داخل المجال الصناعي التنظيمي، ولكن لا يستند إلى نظريات للذكاء العاطفي، ومن بين المقاييس الأكثر شيوعا: مقياس مستويات الوعي العاطفي، مقياس

لتقييم الذكاء العاطفي اعتمادا على تقارير ومحاولات فردية شخصية يقوم بها الأفراد داخل المنظمات[1].

الفرع الرابع: مقارنة بين النماذج المختلفة للذكاء العاطفي:

على الرغم من وجود ثلاثة نماذج مختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك بعض أوجه الشبه النظري والإحصائي بين المفاهيم التي تتبناها تلك المقاييس المختلفة، فعلى المستوى العام، تهدف تلك النماذج إلى محاولة فهم وقياس العناصر والعوامل الداخلة والمشتركة في عمليتي إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، ومحاولة ذلك الفرد ضبط مشاعره للتأثير على مشاعر وانفعالات الآخرين.

وتتفق النماذج الثلاثة فيما بينها على أن هناك العديد من مكونات الذكاء العاطفي، وأن هناك تداخل في مسميات الأبعاد الرئيسية ومكوناته الفرعية، ولكن هناك اختلافا طفيفا في درجة فهم كل نموذج لتلك المكونات العاطفية.

فعلى سبيل المثال، تشتمل كل تلك النماذج على مفهوم الوعي بالمشاعر وإدراكها، وعلى مفهوم إدارة المشاعر باعتبارها عنصرا من أهم عناصر الذكاء العاطفي لدى الفرد، ولقد تم إيجاد علاقة بين العناصر المختلفة لتلك النماذج المختلفة من خلال القيام ببعض التحليلات الإحصائية، وتم التوصل إلى أن هناك دليلا على وجود علاقة سواء من قريب أو بعيد بين المقاييس المختلفة للذكاء العاطفي، وأنه أحيانا يوجد تشابه بين تلك المقاييس في نوعية المكونات التي يتم تقييمها.

[1]– **حسين سلامة طه**، مرجع سابق، ص 57.

وعلى سبيل المثال، توصل كل من (**Mayer et Brackett**) في عام 2002 إلى أن هناك أوجه شبه بين مفهوم ضبط المشاعر في مقياس (**Mayer et Salovey**) للذكاء العاطفي، ومقياس (**Bar-On**) لتقييم نسبة الذكاء.

وهناك العديد من أوجه الشبه بين التقارير الشخصية الخاصة بجميع مهارات الذكاء العاطفي، ومع ذلك لم يتوصل إلى وجود علاقة بين أي مقياسين حينما يتم التحكم في النفس والشخصية، وحينما يحدث التطور الإيجابي في مهارات الذكاء العاطفي، مما يعني بأنه إن حدث أي تفاوت أو اختلاف بين أي مقياسين، فإن ذلك التفاوت من الممكن أن يعود إلى أي عوامل أخرى، وليس إلى نسبة وتقييم الذكاء العاطفي في هذين المقياسين[1].

وبالرغم من ذلك الشبه بين تلك المقاييس، إلا أن هناك بعض المؤيدين لنموذج (**Mayer et Salovey**) ينادون بأن هذا الأخير يوضح أن الذكاء العاطفي يعد مهارة خاصة وهيكلا محددا نتيجة للدور الذي لعبه نموذج (**Mayer et Salovey**) في التعريف بكفاءات الذكاء العاطفي، ولدوره في تقييم مهارات الذكاء العاطفي، ويهاجم أتباع نموذج (**Daniel Golman**) أيضا نموذج (**Mayer et Salovey**) لتركيزه الشديد على المقاييس النفسية المعتمد على الذكاء التقليدي العام، حيث ينادون بأن هناك العديد من النظريات التي أثبتت فشل مفهوم الذكاء التقليدي، ولذلك فإن نموذج (**Mayer et Salovey**) لم يحقق أي مهمة نص عليها التقرير النظري التابع لذلك النموذج، وذلك لأن

[1] -**السامادوني السيد إبراهيم، <u>الذكاء العاطفي أسسه تطبيقاته وتنميته</u>**، الأردن: دار الفكر، طبعة1، 2007، ص ص 122-123.

(**Gardner**) ذكر بأن مقاييس الذكاء التقليدي العام ليست بالضرورة تساهم في تقييم نجاحات الفرد سواء في المدرسة أو في الحياة العملية، وذلك بالطبع يؤيد مفهوم (**Daniel Golman**) للذكاء العاطفي والذي بنى عليه نموذجه لقياس وتقييم الذكاء العاطفي[1].

المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في تطوير قدرات الذكاء العاطفي، فقد توصلت (**Vetello**) إلى خمس استراتيجيات تساعد الفرد المدير أو القائد على تطوير قدرات الذكاء العاطفي كما يأتي بيانه.

الفرع الأول: إستراتيجيتا التركيز على الذات والتأمل والتفكر بالمحيط الخارجي:

أشار (Vitello) إلى استراتيجيات تساعد المدير على تطوير قدرات الذكاء الانفعالي، منها[2]:

1_إستراتيجية التركيز على الذات: ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية للقائد، سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات، أم على هيئة أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح للقائد فرصة الإطلاع على بعض الاستجابات المزعجة وغير المقبولة.

2_إستراتيجية التأمل والتفكر بالمحيط الخارجي: إذ أن هناك أنماطا عديدة من عمليات التأمل والتفكير التي يمكن أن تساعد الفرد كي يصبح أكثر وعيا وإدراكا

---

[1] –**محمد عبود الحراحشة، درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، مجلة المنارة**، المجلد (19)، العدد(3)، *2013*، ص362.

[2] – **السامادوني السيد إبراهيم**، مرجع سابق، ص 123.

لكيفية تأثير العواطف في السلوك، مثل التفكير في خلق السموات والأرض، وبحسب (Vitello) يجب على القائد الاختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات تنفس عميقة وبطيئة للمساعدة على تهدئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء.

الفرع الثاني: إستراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية واستخدام بحث تقييمي

1_إستراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية: والرياضيون هم من يمثل قوة الرؤية الإيجابية.

2_إستراتيجية استخدام بحث تقييمي: وهي عبارة عن طفرة تتعلق بطرق التفكير بشأن التغيرات المهنية والشخصية، وهو أسلوب يأخذ في الاعتبار احترام الناس قولا وعملا، والاعتراف بالإنجازات المميزة التي قام بها القائد والأفراد المحيطون مع تقدير حالاتهم ومواقفهم، وتشجيعهم على التطلع لمستقبل أفضل، وقدم الخبراء تعريفات إضافية للبحث التقييمي بأنه تلك العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكامنة في الفرد أو المنظمة، وبموجب بيانات تبين المجالات التي سيصل إليها الفرد، أو المستويات التي ستصل إليها المنظمة بناء على تلك اللحظات التي كان فيها الفرد أو كانت فيها المنظمة من قبل، وتتوفر أربع حالات لهذا البحث التقييمي وهي:

- ❖ الاستكشاف: تقدير ماهية الأشياء.
- ❖ التخيل: تخيل ما يمكن أن يحدث.

❖ التصميم: تحديد ما يتوجب أن يكون.

❖ المصير: إيجاد وتهيئة ما سيكون، ويمكن استخدام البحث التقييمي من خلال طرح أسئلة على الذات وعلى الآخرين[1].

الفرع الثالث: إستراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف:

وذلك من خلال الاستماع إلى ما يقوله الفرد جيدا، مع السعي إلى أن يكون الفرد حساسا ومتفهما بغض النظر عن مدى اختلاف أو تشابه استجابة الشخص الآخر مع مشاعرك وإدراكاتك، وقد تعمل مسألة الضغط النفسي النابعة من الظروف المالية والتنظيمية والمهنية على إعاقة قدرة الفرد على الاستماع بشكل متعاطف للآخرين، وللاستجابة لمثل تلك القضايا يتوجب على الفرد الانخراط في التأملات الذاتية لتعزيز ودعم الوعي والإدراك الذاتيين، والإدراك الذاتيين، ولإدارة الاضطرابات المتصاعدة، وإعداد الحوافز لمواجهتها بفاعلية ونجاعة والاستماع المتعاطف له أهمية كبيرة لأنه يوفر للفرد بيانات دقيقة، بدلا من إسقاط القضايا على الذات، ويقوم الفرد بموجب ذلك بافتراض الأفكار، المشاعر، الحوافز أو الدوافع، وعمليات التبرير، بناء على ذلك، لابد من مواجهة الحقيقة الموجودة في عقول الأشخاص الآخرين، والبحث عن مصداقية ما قيل واستخدام تساؤلات تبدأ على سبيل المثال في أثناء الاستماع: هل هذا ما تقصده وترمي إليه؟[2].

المبحث الثالث: أهمية الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي :

---

[1] - **ايناس شحنة ابو عفش**، مرجع سابق، ص55.

[2] – **حسين سلامة طه**، مرجع سابق، ص ص 144-145.

إن لذكاء العاطفي أهمية كبيرة خاصة في إدارة الصراع التنظيمي حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتماما اكبر بالعاطفة والذكاء في إدارة الصراع بالمنظمات.

المطلب الأول: دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي في الدراسات السابقة:

ركزت دراسات الصراع السابقة على الجانب العقلي في التعامل مع الصراع، والتي تزعم أن الفرد يواجه الصراع سواء في الحياة الشخصية أو العملية معتمدا على عملية صنع القرار المنطقي والعقلاني، وسيطر هذا الاتجاه على أبحاث الصراع لفترة تتراوح من 1980 إلى 1990 متجاهلا بذلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالعاطفة ولكن شهدت السنوات الأخيرة اهتماما بارزا بين الأكاديميين والممارسين نحو دور العاطفة في إدارة الصراع، حيث أوضحت نتائج دراسة(Hobman et al) أن العواطف الإيجابية (مثل السعادة، الحماس) داخل فرق العمل، قد تعمل على تسهيل المناقشات المباشرة للخلافات والصراعات والتي تزيد من فعالية إدارة الصراع، أما العواطف السلبية مثل (العدوانية، الخوف، العصبية) تعوق الاتصالات والمناقشات الإيجابية بين أعضاء الفريق حول الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق ومن ثم تمنع حل المشكلات التي تؤدي بدورها إلى زيادة حدة الصراع.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الحالة المزاجية والعواطف الإيجابية غالبا ما تشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة، وتوسع من نطاق المكاسب المشتركة لأطراف الصراع وتعزز من الثقة بالنفس، كما تزيد من استخدام استراتيجيات التكامل في إدارة الصراع، أما العواطف السلبية مثل (العدوانية،

الخوف، العصبية) تعوق الاتصالات والمناقشات الإيجابية بين أعضاء الفريق حول الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق ومن ثم تمنع حل المشكلات التي تؤدي بدورها إلى زيادة حدة الصراع.

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

وبالرغم من أن القرارات والمهام التي تتم على المستوى الفردي أو الشخصي تخضع غالبا للجانب المعرفي أو العقلاني، إلا أنه بنقل هذه المهام إلى حيز وظروف بيئة العمل الجماعي ينتج جانبا عاطفيا نتيجة الصراع حول الأفكار المختلفة[1].

ويوضح (,Jordan&Troch) أن صراع المهام يمكن أن يتحول إلى صراع عاطفي إذا كان هناك تهديد للأهداف الشخصية أو لتحقيق الذات، وتوفر نتائج هذه الدراسة دليلا تجريبيا على فكرة قدمت من قبل باحثين آخرين وهي أن

[1]– **خالد محمد صالح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، مصر: جامعة المنوفية، 2014، ص ص 69-70.

فرق العمل التي تتضمن أفراد لديهم مستوى منخفض من الذكاء العاطفي، وبالتحديد، توضح نتائج الدراسة أن المستوى العام للذكاء العاطفي لفرق العمل وقدرة أعضاءه على التعامل مع عواطفهم الذاتية أثناء القيام بحل المشكلات يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء وتفسر الدراسة العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع عواطفهم الذاتية وبين العمل الجماعي لحل المشكلات أن الفرق العمل التي تحتوي على أفراد لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ربما يكونون أكثر رغبة للاستماع لوجهات نظر الآخرين وأكثر بحثا عن الحلول الرائدة بدون الشعور بتهديد من احتمال الخطأ، وكل هذا يحتاج إلى رقابة وتحكم ذاتي.

وفي نفس السياق، قاما كلا من (Cursu, Boros, Oerlemans)بدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين تنظيم العاطفة وصراع المهام، وصراع العلاقات، وتبين نتائج الدراسة أن الجماعات التي تفتقد إلى القدرة على تنظيم عواطفها بفعالية يتحول فيها الصراع من صراع المهام إلى صراع العلاقات الذي يعد أشد خطورة من صراع المهام.

كما أظهرت نتائج دراسة (Desivilya&yagil) أن إستراتيجية التكامل ترتبط ايجابيا بالعواطف الايجابية بين أعضاء الجماعة، وترتبط العواطف الايجابية أيضا بالكفاءة الذاتية (اعتقاد الفرد في قدرته على انجاز مهام معينة) [1].

أما دراسة (shin&Susanto) فأشارت إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط ايجابيا مع إستراتيجية التعاون (إستراتيجية التعاون، وإستراتيجية التسوية) وذلك

[1]– **خالد محمد صالح ماضي**، مرجع سابق، ص ص 70–71.

يعني أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي تتبنى مثل هذه الاستراتيجيات في إدارة الصراع، ويفسر الباحثين ذلك بأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقتهم بالآخرين، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد دوما إلى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع وهو جوهر استراتيجيات التعاون، حيث تعتبر استراتيجيات التعاون من الاستراتيجيات القيمة في إدارة الصراع، حيث تقدم حلا مناسبا للصراع، وتحقق نتائج ايجابية من خلال التركيز على النقاط والأهداف المشتركة أكثر من الاهتمامات الشخصية، وتتعامل مع الصراع بطرق تتسم بالإبداع والمرونة، بالإضافة إلى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل (أو المقبولة على الأقل) لكافة الأطراف المعنية (Montes et).

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

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الذكاء العاطفي في مجال العمل وتلقيه قبولا من قبل المنظمات، إلا أن هناك انتقادات من العديد من الباحثين أنه ليس هناك أدلة علمية كافية لدعم هذه المزاعم، وفي استعراض الدراسات التي تناولت الذكاء

العاطفي، اتضح أن الكثير من سمات الذكاء العاطفي لديها التأثير الايجابي في أماكن العمل، ومع ذلك يعتقد البعض أن هناك قصور في الأبحاث التجريبية في إثبات صحة البناء والمحتوى لهذا المفهوم والذي تختلف تعريفاته ونماذجه، حيث أكد (Locke.) في تقييمه لدراسة (Goleman et al)، والتي ترتبط بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة والتي تؤكد أن القيادة عملية عاطفية، أن اتساع الذكاء العاطفي في مجال القيادة غير ملائم ويشوه الدور الحيوي الذي يلعبه التفكير العقلاني والذكاء العقلي في عملية القيادة ، كما صرح (Locke) أن مفهوم الذكاء العاطفي ليس أكثر من مهارة استقرائية (فحص الشخص أفكاره ودوافعه ومشاعره) والتي تشمل على القدرة على تركيز انتباه الفرد (داخليا وخارجيا) واختيار مسار الفعل بناء على العقلانية (مقابل الانفعالية) [1].

المطلب الثاني: علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الصراع التنظيمي:

من خلال العرض السابق للأدبيات المتعلقة بالإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي، نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين مهارات الذكاء العاطفي والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يمكن استغلال هذه المهارات لاستغلال مواقف الصراع المختلفة لصالح المنظمة.

إن الصراعات تنشأ نتيجة لعدم تلبية بعض الحاجات الوجدانية، وكلما ازدادت حدة المشاعر كلما ازدادت صعوبة احتوائه، ولكي يتمكن الفرد من احتواء الصراع يجب أن يعمل على تلبية المطالب الوجدانية لجميع الأطراف، لذلك فإن للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في إدارة الصراع، قد تفوق أهمية الذكاء

[1]– **خالد محمد صالح ماضي**، مرجع سابق، ص 71.

التقليدي، كما أن التكامل بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) الدور الفعال في مواجهة وإدارة الصراع، حيث يعرف الذكاء العاطفي بأنه مهارات أن تعرف من أنت؟، كيف تتداخل أفكارك، مشاعرك، وأفعالك بالإضافة إلى ذلك، إنه يشير إلى إعادة تقييم، توجيه وتشكيل ذاتك، ومهارات إثراء توجه ذاتك وتجعلها ذات معنى، فالمشاعر تمثل أوجها معقدة لكل فرد، والإنسان يجرب العشرات، وحتى المئات من التنوع الانفعالي كل يوم، وهذه الانفعالات تتداخل وتندمج، وبصورة متكررة تتصارع، وهنا يأتي دور الذكاء العاطفي فهو يساعد على فرز كل هذه المشاعر وتسميتها، ومن ثم فهم أسبابها وتأثيراتها، والذكي عاطفيا هو الذي يسعى إلى التحكم في انفعالاته بدلا من عزلها، وهذا يعطي الوقت الكافي لاتخاذ قرارات أكثر ابتكارية وقوة[1]، وخاصة في حالة تناول الصراع في بيئة العمل، فالقائد بحاجة إلى أن يبطئ العملية ويطبق الإستراتيجيات المجربة، والتي تقود إلى قرارات محكمة بقوى القلب والعقل.

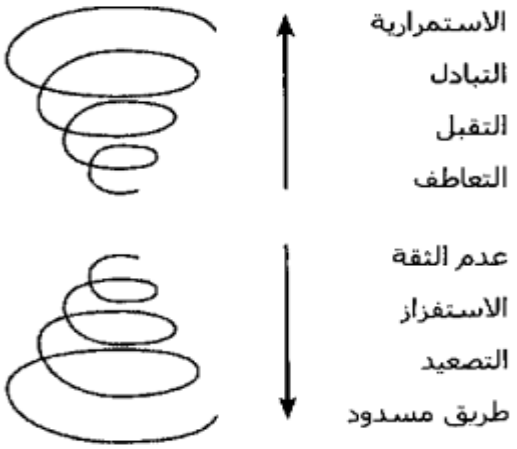
ومن يراقب ويدرس الصراعات المستمرة باختلاف أشكالها، يجد أن تصعيد الصراع يتبع نمطا دقيقا محددا، وحتى وإن لم تلحظ الأطراف المعنية بالصراع هذا النمط، وهو يتخذ منحنى تصاعديا، وعلى العكس من هذا، فإن الطرفين اللذان ينجحان في الحافظ على علاقة ثنائية بناءة _سواء كان هذا على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول_ ينهجان نقيض ذلك النهج التصعيدي، فيمكن للعلاقات الإيجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت، باتجاه

[1]– **مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم**، مرجع سابق، ص55.

تصاعدي حلزوني إيجابي معزز، في ذلك الوقت الذي تتخذه فيه العلاقات السلبية منحنى حلزونيا سلبيا هداما، ولكي نتحول في العموم من حالة الصراع إلى حالة التعاون، فإن الموقف يتطلب الارتقاء بالمنحنى الحلزوني السلبي إلى منطقة محايدة، ومن ثم الارتقاء من جديد نحو منطقة إيجابية[1]، والشكل رقم (5_2) يوضح هذا المسار المزدوج.

الشكل رقم (5_2): المسار الحلزوني المزدوج للصراع

[1]– **مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم**، مرجع سابق، ص56.



المصدر: مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 56.

ويتضح مما سبق أن االتعاطف والذي يعد مكونا أساسيا من مكونات الذكاء العاطفي يقوم بدور مهم في شخصية الأفراد فيساهم بإدارة ناجحة للصراع بأشكاله، وتحويله من صراع سلبي هدام إلى صراع إيجابي مثمر.

حيث "أن الجروح العاطفية القديمة لا يمكن محوها أو إصلاح أثرها، ولكنها يمكن أن تصبح بذورا للسمو والتحول... فبالاستهانة بقوة التعاطف نستطيع أن نحرر طاقة حبيسة يمكنها أن تحول المعاناة الناتجة عن أخطائنا وعن تأملنا من تصرفات وإساءات الآخرين إلى طاقة جديدة تدفعنا إلى الأمام"، وهذا ما يؤكده الشاعر الأمريكي (Henry Wade Source Longview) على قوة هذه الطاقة قائلا: "لو أننا نستطيع أن نصل إلى قلب وتاريخ أعدائنا السري، وجدنا في حياة كل منهم حزنا ومعاناة تكفي لإزالة أسباب العداوة والخصومة".

فالتعاطف في مضمونه يعني أن يضع الشخص نفسه مكان طرفي الصراع، متجردا من أية انحياز أو تفضيلات شخصية، أو حتى إن كان أحد الأطراف يضع الشخص نفسه مكان الطرف الآخر، ويحاول أن يرى الموضوع من منظور الآخرين، وهنا ربما نجد الصراع قد اتخذ منعطفا جديدا[1].

والتعاطف –أصلا– يقوم على الإدراك والوعي الذاتي حيث أن الشخص المتبلد يكون غافلا عن مشاعره، ويجد نفسه في حيرة من أمره عندما يحدثه الآخرون عن مشاعرهم، وإن هذا العجز عن استيعاب مشاعر الآخرين هو إخفاق وفقر كامل في الذكاء العاطفي وفشل مأساوي في التكوين البشري نفسه، ويؤكد **(Singh)** أن "التعاطف ليس مجرد فكرة رومانسية إنه حقيقة، فالقدرة على فهم مشاعر الآخرين 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 **(Singh)** بأن المدير يستطيع استثمار التعاطف مع الآخرين في إدارة الصراع، فقط عندما يستطيع أن يضبط إيقاعه معهم (تنظيم الذات)، فيعكس ضبط الإيقاع مدى جودة ارتباط المدير وردود أفعاله اتجاه الآخرين.

وهذا التنظيم للذات لا يتوفر إلا بتوافر الدافع الذاتي للانجاز والرغبة والإرادة لمواجهة العوائق وتخطيها، ولذلك فإن مرتفعي الذكاء العاطفي لديهم القدرة على تفهم متطلبات الآخرين، وفي المقابل فإن منخفضي الذكاء العاطفي يفشلون في إدارة الصراعات بل يتجنب هؤلاء تلك الصراعات.

---

[1]– **مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم**، مرجع سابق، ص ص 56–57.

ويتضح مما سبق أن لمكونات الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، التعاطف، الدافعية، المهارة الاجتماعية) الأثر الكبير في التواصل الجيد مع الآخرين، وفي تجنب الصراعات الهدامة، وإدارتها الإدارة الفعالة لتكون ثمارها إيجابية في بيئة العمل[1].

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم الذكاء والعاطفة و استعرضنا مختلف نظريات دراسة الذكاء وأهمية الجوانب العاطفية في مجالات الإدارة والعمل، وقمنا بسرد مفاهيم الذكاء العاطفي وتأثيرها على الحياة العملية حيث اتضح أن الذكاء يلعب دورا هاما في القرارات التنظيمية والأداء الوظيفي و كذا الفاعلية في الأداء لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة؛ واستعرضنا أيضا نماذج الذكاء المختلفة من طرف الباحثين باختلاف رؤاهم للذكاء والأبعاد المتعددة للذكاء العاطفي بالإضافة إلى استعراض المقاييس المختلفة للذكاء العاطفي .

و تناولنا في هذا الفصل أيضا دور الذكاء و أهميته في معالجة و إيجاد الحلول وحل الأزمات في الإدارة من حيث الصراعات. حيث وجدنا أن الذكاء العاطفي يوثر بالشكل الكبير على الصراع التنظيمي من حيث القرارات الإدارية والأداء الوظيفي والفاعلية في تنفيذ الأعمال، كما أن التكامل والترابط بين أبعاد الذكاء

.

العاطفي من تعاطف ودافعية ووعي بالذات له ادوار فعالة لمواجهة الصراعات التنظيمية في المنظمات.

الفصل الثالث:
دراسة استطلاعية لأثر الذكاء العاطفي
على إدارة الصراع التنظيمي
في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الدور الذي يؤديه الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

وطبيعة الموضوع جعلتنا نستعمل الاستبانه كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة،حيث نقوم بتصميمها وفق المقياس ليكرت الثلاثي،ولتحليلها نعتمد على التحليل المنهجي للاستبانة مستعملينْ في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فسنعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي نتحصل على نتائجها من تفريغ الاستبانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24.0) .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الدراسة:

نحاول من خلال الدراسة الحالية التركيز على العلاقة بين الذكاء العاطفي للعاملين الاداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية و استراتيجيات ادارة الصراع.
نتناول في هذا الفصل عرضا توصيفيا و تحليل مجموعة البيانات التي تم جمعها على مستوى مستشفى محمد بوضياف بالمدية وذلك باستخدام ادوات التحليل الاحصائِي وقبل ذلك نستعرض تقديما للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول:

هياكل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصـــــــــــية المعنوية و الإستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي،تضم الهياكل التالية :

جدول (1_3): هياكل المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
التشريح المرضي	/	– أمراض النساء – أمراض الجهاز الهضمي
التخذير و الإنعاش	14	– التخذير – الإنعاش و العلاجات المكثفة
الجراحة العامة	62	– إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – جراحة المسالك البولية – جراحة الأعصاب
جراحة الأطفال	30	– الإستشفاء – الفحوصات
علم الأوبئة		– المعلومات الصحية – النظافة الإستشفائية
أمراض النساء و التوليد	70	– أمراض النساء – التوليد
الأشعة المركزية		– الأشعة – التخطيط بالصدى
المخبر المركزي		– علم الأحياء المجهرية – الكيمياء الحيوية
الأمراض المعدية	28	– إستشفاء الرجال

		– إستشفاء النساء
الطب الداخلي	80	– إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – أمراض القلب – طب الأورام
طب أمراض الكلى و تصفية الدم	20	– أمراض الكلى – تصفية الدم
طب العيون	36	– الإستشفاء – الفحص و التوجيه
جراحة العظام و الرضوض	54	– إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء – الجراحة المجهرية و جراحة اليد
طب الأنف ، الأذن ،الحنجرة	30	– الإستشفاء – الفحص و التوجيه
طب الأطفال	54	– طب الأطفال – حديثي الولادة
الصيدلية	–	– تسيير المواد الصيدلانية – توزيع المواد الصيدلانية
طب الأمراض الصدرية و التنفسية	28	– إستشفاء الرجال – إستشفاء النساء
طب الأمراض العقلية	10	– إستشفاء الرجال

		– إستشفاء النساء
الإستعجالات الطبية الجراحية	20	– الإستعجالات الطبية – الإستعجالات الجراحية
الطب الشرعي	–	
طب العمل	–	– المراقبة الطبية لمستخدمي الصحة – الفحص الدوري للصحة في العمل
مركز التأهيل و الترويض الوظيفي	–	

المصدر: المؤسسة محل الدراسة القانون الداخلي ،قسم الموارد البشرية ، أوت 2018

المطلب الثاني:

مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية .

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية بصفة متكاملة و مسلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان ، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

كما يمكن أن تكون المؤسسة ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين ، و يخضع المتربصون في هذه الحالة لنظامها الداخلي، و يمارسون تربصهم تحت إشراف مسؤولي المصالح الإدارية و الطبية التي يلحقون بها .

المطلب الثالث:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية .

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية المدية من أربع مديريات فرعية(انظر الشكل رقم 01):

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة.

1 – المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية، و تتكون المديرية من المكاتب التالية:

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.
- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف.

أ- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية : يتكفل بمتابعة النشاطات الصحية ، جمع الإحصائيات و التأكد من صحتها و إرسال التقارير و المعلومات إلى مديرية الصحة و السهر على تطبيق كافة التعليمات كما يسهر على التنسيق بين كافة المصالح الصحية و تنظيم طريقة العمل.

ب- مكتب التعاقد و حساب التكاليف: من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفصلية لكل مصلحة على حدى و ذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة إلى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة.

ج- مكتب القبول: يتم من خلال هذا المكتب تسجيل حركة المرضى من دخول و خروج ، كذلك القيام باستقبال و توجيه المرضى، كما يقوم بكافة التسجيلات سواء تلك المتعلقة بالمرضى أو الخاصة بالحالة المدنية (تسجيل المواليد و التنسيق مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية).

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث

- مكتب التكوين :يتكفل هذا المكتب بتسيير و تنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن ، و السهر على السير الحسن لها .

3- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تضم المديرية ثلاث مكاتب:

-مكتب الميزانية والمحاسبة: من نشاطات هذا المكتب إعداد و تنفيذ الميزانية، استلام الفواتير و إعداد حوالات الدفع، التسجيل في سجل النفقات.

- مكتب الصفقات العمومية:يتم فيه إبرام الصفقات من خلال الإشهار على المناقصة و إعداد دفتر الشروط .

- مكتب الوسائل العامة و الهياكل: يتم فيه الإشراف على مخزون المؤسسة من خلال بطاقة المخزون و إعداد بطاقات الجرد.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات الصحية : تتولى هذه المديرية الإشراف على استلام التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و الإمضاء على محاضر الاستلام.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي، بداية سنحاول تحديد أسلوب الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبانه والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

المطلب الأول: أسلوب وعينة الدراسة

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

لتوفير بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وبالتالي البرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا نعتمد المنهج الوصفي التحليلي والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة من العمال الإداريين للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية ذكورا وإناثا حسب الرتب الوظيفية بالمؤسسة، ونظرا لعدد العمال والبالغ عددهم 56 عامل والفترة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية والمتزامنة مع العطلة، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، اختيرت بطريقة عشوائية.

بعد الحصول على موافقة مدير مستشفى محمد بوضياف بالمدية من أجل السماح بتطبيق الدراسة وتسهيل مهمتنا في ذلك قمنا بتوزيع الاستبانات في شكل ورقي على أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـــ 12عامل.

وبعدما جمعنا الاستبانات كان العدد النهائي (12) استبانة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانه التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمها على ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى استشارة رأي بعض الأساتذة حوله.

الفرع الأول: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة:

في هذه الدراسة سنعتمد على نموذج (Daniel Golman) ذو الأبعاد الخمسة لقياس الذكاء العاطفي لما يتناسب ذلك مع بيئة الدراسة والتي تهتم بمجال الصراع من حيث اتخاذ القرار لدى المدراء، بالإضافة إلى أن (Daniel Golman) هو أول من طبق نموذجه على بيئة العمل، أما النسبة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي ونظرا لتعدد الاستراتيجيات التي تناولها المفكرين والإداريين فسنعتمد على خمسة استراتيجيات والتي تتلائم مع بيئة العمل في الجزائر وخاصة في قطاع حساس والمتمثل في الصحة، متوخين في كل ذلك تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الثاني:شكل الاستبانه:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبانة للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد قسمناها إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:

1_قسم أول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية: اشتمل هذا القسم على (5) أسئلة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، الوظيفة المشغولة) بهدف الحصول على بيانات أولية عن عينة الدراسة، وصممت الإجابة عليها بواسطة الاختيار المتعدد.

2_قسم ثاني: يتعلق بالذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وعليه قسمناه إلى محورين هما: محور الذكاء العاطفي(تكون من (47) عبارة ومحور إدارة الصراع التنظيمي(تكون من (28) عبارة تمثل مختلف الجوانب التي تعبر عن المحور)، والتي تتوفر لدى العمال وقد تم استنباطها من الحياة العملية.

وقد استخدمنا المقياس الثلاثي المتدرج حسب مقياس ليكرت في الجانب الأيسر أمام كل عبارة كما في الشكل التالي:

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
		3	2	1

وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي تم تحديد درجة الموافقة بحيث أعطيت الدرجة (3) للاستجابة دائما والدرجة (2) للاستجابة أحيانا والدرجة (1) للاستجابة لا يحدث أبدا.

المطلب الثالث: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة :

باعتبار الاستبانه أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقها وثباتها كما سيأتي.

الفرع الأول: صدق الاستبانه:

تعتبر الاستبانه صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجلها، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانه من خلال التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانه، والصدق البنائي لمحاور الاستبانه.

1_صدق المقياس: للحكم على صدق الاستبانه استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانه ومحاور الاستبانه ككل.

1_1_الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى اتساق جميع عبارات الاستبانه مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ماوضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "سيبرمان" بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

1_1_1_الاتساق الداخلي لعبارات محور الذكاء العاطفي: بعد استخدام اختبار عامل الارتباط سيبرمان بين عبارات هذا المحور والبعد الذي تنتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2_3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الذكاء العاطفي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

بعد الوعي بالذات			بعدادارة الانفعالات			بعد تنظيم الانفعالات			بعد التعاطف			بعد التواصل الاجتماعي		
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
1	,645**	0,000	11	,655*	0,021	23	,654*	0,021	35	,840**	0,001	42	,364*	0,045
2	,851**	0,000	12	,491*	0,015	24	,396*	,022	36	,743**	0,006	43	,595*	0,041
3	,671**	0,001	13	,684*	0,014	25	,597*	0,040	37	,853**	0,000	44	,518*	0,015
4	,585**	0,007	14	,366*	0,042	26	,714**	0,009	38	,658*	0,020	45	,694*	0,012
5	,433**	0,000	15	,754**	0,005	27	,549	0,065	39	,693*	0,012	46	,570**	0,003
6	,353*	0,017	16	,375**	0,002	28	,856**	0,000	40	,477*	0,017	47	,421*	,017
7	,619**	0,006	17	,543**	0,000	29	,663*	0,019	41	,742**	0,006			

8	,851**	,000	18	,394**	,003	30	,849**	,000							
9	,276*	,027	19	,537*	,027	31	,724**	,008							
10	,456*	,043	20	,595*	,041	32	,633*	,027							
			21	,668*	,018	33	,494*	,012							
			22	,368*	,024	34	,870**	,000							

*دال إحصائيا عند 0.05 ** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(2-3) أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، لذا لا نستبعد أية عبارة من عبارات أبعاد محور الذكاء العاطفي من التحليل. الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الذكاء العاطفي مع البعد الذي تنتمي إليه.

1_1_2_الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي: بعد استخدام اختبار عامل الارتباط سيبرمان بين عبارات هذا المحور والبعد الذي تنتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (3_3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

بعدالتكامل			بعد الالزام			بعد التهديد			بعد التجنب			بعد التسوية		
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
48	,566**	,000	55	,771**	,003	61	,826**	,001	66	,691*	,013	72	,925**	,000
49	,805**	,002	56	,883**	,000	62	,421	,173	67	,776**	,003	73	,958**	,000
50	,849**	,000	57	,820**	,001	63	,652*	,021	68	,776**	,003	74	,676*	,016
51	,739**	,006	58	,589*	,044	64	,713**	,009	69	,769**	,003	75	,688*	,013
52	,805**	,002	59	,566*	,050	65	,769**	,003	70	,854**	,000			
53	,731**	,007	60	,283*	,033				71	,833**	,001			
54	,872**	,000												

*دال إحصائيا عند 0.05 ** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(3_3) أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، لذا لا نستبعد أية عبارة من عبارات أبعاد

محور إدارة الصراع التنظيمي من التحليل. الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيم يمع البعد الذي تنتمي إليه.

2_1_الصدق البنائي لمحوري الاستبانه: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط " سيبرمان" بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور التابع لها،والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (4_3) يبين معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لمحوري الاستبانه

البعد		بعد الوعي بالذات	بعد ادارة الانفعالات	بعد تنظيم الانفعالات	بعد التعاطف	بعد التواصل الاجتماعي
الذكاء العاطفي	معامل الارتباط	,826**	,877**	,878**	,850**	,724**
	مستوى الدلالة	,001	,000	,000	,000	,008
البعد		بعد التكامل	بعد الالزام	بعد التهديد	بعد التجنب	بعد التسوية
إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	,925**	,945**	,376**	,491**	,827**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,008	,005	,001
دال إحصائيا عند مستوى معنوية0.01=α						

يتضح من خلال الجدول رقم (4_3) أن هناك علاقة موجبة بين المحورين مع أبعاد أداة القياس، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة لأبعاد المحورين أقل من 0.05.

وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي تكون الاستبانه بشكلها النهائي تتضمن المحورين بجميع عبارتهما.

2_ثبات المقياس: يقصد بثبات أداة القياس (الاستبانه)، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانه يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانه الدراسة من خلال معامل ألفا كرومباخ، ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبانه للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5_3): معاملات ثبات الاستبانه

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: الذكاء العاطفي	47	,942
المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	28	,932
المحوريين معا	75	,967

يوضح الجدول رقم (5_3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانه والاستبانه ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والتي قدرت قيمه بـــ (0.942، 0.932 على التوالي)، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و1، كما نلاحظ أن قيمة ألفا لجميع محاور الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها مقبولة لأغراض التحليل وهي قيم قريبة جدا من 1.

واعتمادا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانه، نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة وصلاحية الاستبانه لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك تكون الاستبانه في صورتها النهائية كما هو في الملحق (رقم 1) قابلة للتحليل.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Social S.P.S.SSciences(الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمدنا مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي سنجريها.

وقبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت مستوى الدلالة (Sig) أقل من 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (6_3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف_سمرنوف (1_Sample K_S)

البيان	عدد الفقرات	قيمةz	مستوى الدلالة
الذكاء العاطفي	47	0.200	0.173
إدارة الصراع التنظيمي	28	0.200	0.179

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح من خلال الجدول رقم (6-3)نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لكل المحورين أكبر من0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وبعد التأكد من نوعية توزيع البيانات استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها تتلاءم مع التوزيع الطبيعي، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

*التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

*حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية.

*معامل ألفا كرونباخ.

*اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)).

*اختبار "One Sample T test " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانه.

*اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق One Way ANOVA.

* اختبار التجانس Levene's Test.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

بعد التأكد من جودة الاستبانة وأنها صالحة للتحليل سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الدراسة من خلال عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ثم تحليل المحور الأول وبعدها القيام بتحليل المحور الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

على ضوء المتغيرات الوسيطية الموجودة بالاستبانه تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري الجنس والسن

1_توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

الجدول رقم(7_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	05	%58.3

أنثى	07	%41.7

يتضح من الجدول الجنس(7_3) أن 05 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 58.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ذكور وهم الفئة الأغلب، و07منهم يمثلون ما نسبته 41.7% من إجمالي أفراد العينة هن إناث.

وعلى ضوء هذه النتيجة يتضح أن أغلبية عينة الدراسة هم ذكور، وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة.

2_توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير السن

الجدول رقم(8_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
40 فاكثر	2	%16.7
أقل من 25سنة	4	%33.3
25 إلى 35سنة	2	%16.7
أكثرمن 35سنة	4	%33.3

من الجدول رقم(8_3) نلاحظ أن 4 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة وأكثر من 35سنة،و2 منهم يمثلون ما نسبته 16.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 25 إلى 35 سنة وأكثر من 40 سنة وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح الشرائح العمرية المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعني إمكانية الاستفادة من اختلافات الفئات العمرية في تحديد علاقة الذكاء العاطفي في تطوير إدارة الصراع التنظيمي، حيث يعكس اختلاف الشرائح العمرية تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمستويات الوظيفية والخبرات، مما يعكس حقيقة الواقع وصدق نتائجه.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري المؤهل العلمي والأقدمية

1_توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(9-3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	%25
جامعي	6	%50
ديبلوم شهادة	3	%25

يتضح من خلال الجدول (9-3) أن مانسبته 25% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ثانوي ، ويحملون شهادة ديبلوم فيما تتمثل ما نسبة الجامعي ماقيمته 50%، وهذا يعني أن المستشفى يسعى لتوظيف أفراد ذوي المستوى الجامعي.

2_توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الأقدمية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فاقل	1	%8.3
من 15سنة فاكثر	8	%66.6
من10الى15سنوات	0	0
من5الى10سنوات	3	%33.3

من الجدول رقم (10_3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 66.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الأقدمية، و3 منهم يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما 1 منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح سنوات الأقدمية لأفراد عينة الدراسة، وإن كانت الغالبية كهول، مما يعني الاستفادة من اختلافات سنوات الأقدمية، حيث يعكس الاختلاف بينهم درجة الذكاء العاطفي من عدمها وانعكاسها على تطوير إدارة الصراع التنظيمي.

تساهم الأقدمية في معرفة الأخطاء وكيفية معالجتها بطريقة سهلة وذلك بالرجوع إلى الخبرات السابقة في التعامل مع الصراعات.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة المشغولة

الجدول رقم(11ـــ3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الوظيفة المشغولة

الوظيفة المشغولة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	1	%8.3
نائب مدير	1	%7.3
رئيس مديرية	2	%16.7
نائب رئيس مديرية	0	0
عامل	8	%66.7

يتضح من خلال الجدول (11ـــ3)من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 66.7 للعمال وهي النسبة الاكبر و2 منهم يمثلون نسبة16.7 و1 منهم يمثل 7.3 و 1 منهم يمثل 8.3 .

المطلب الثاني: تحليل أبعاد محور الذكاء العاطفي

لتحلي لأبعاد المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى الذكاء العاطفي لأفراد عينة الدراسة أكبر من درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـــــ 66.66%[1]

الفرض العدمي (H_0): وسيط النسبة المئوية للإجابة يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

الفرض البديل (H_1): وسيط النسبة المئوية للإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

بحيث نعتبر البعد إيجابي بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواه إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي لها أكبر من% 66.66.

[1] 66.66 وهي القيمة المرجح باستعمال النسبة المئويةللعدد 2المقابل لخيار الإجابة أحيانا.

والبعد سلبي بمعنى أن أفرادالعينة لا يوافقون على محتواه إذا كان مستوى الدلالة أقل من0.05 والوزن النسبي أقل من 66.66%.

وتكون آراء العينة في البعد محايدة إذا كان مستوى الدلالة لهاأكبرمن0.05.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل بعد على حده من الأبعاد التي تضمنها محور الذكاء العاطفي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12_3): تحليل أبعاد محور الذكاء العاطفي عند أفراد عينة الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن	قيمة t	مستوى	الترتيب
بعد: الوعي بالذات	2,433	0,370	81,10	20,904	,000	5
بعد: إدارة الانفعالات	2,576	0,342	85,87	24,431	,000	1
بعد: تنظيم الانفعالات	2,500	0,388	83,33	20,852	,000	4
بعد: التعاطف	2,524	0,415	84,12	18,698	,000	3
بعد:التواصل الاجتماعي	2,528	0,308	84,25	24,648	,000	2
الذكاء العاطفي	2,51	0,321	83,74	27,096	,000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم (12_3)آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد محور الذكاء العاطفي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل بعد كماسيأتي:

1- في البعد"إدارة الانفعالات " بلغ الوزن النسبي 85.87% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على مدى وجود اتصال دائم بين الزملاء يساعد في أداء العمل والمشاركة في حل المشاكل

2- في العبارة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 83.33% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.0) مما يدل على اهتمام اطراف العمل بمصالح بعضهم البعض أثناء مزاولة العمل.

3- في العبارة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 81.1% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على وجود شبكات اتصال قوية تربط العمال وتساعد على وضوح الأمور في بينهم.

4- في العبارة رقم "6" بلغ الوزن النسبي84.12% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على عدم وجوم شكليات بين العمال مما يسهل اداء المهام.

5- في العبارة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 84.25% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على مستوى التفاهم العالي بين العمال من أجل القيام بالمهام المشتركة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد محور الذكاء العاطفي تساوي2.51،والوزن النسبي يساوي 83.74% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد % 60وقيمة t المحسوبة تساوي27.096وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي24.64،ومستوى الدلالة تساوي 0.000(وهي أ قل من0.05) مما يدل على أن وجود الثقة يؤثر على كفاءة أداء الأفراد.

ومن خلال النتائج أعلاه يتبين أن الأفراد ، تؤثر فيهم العائدات المعنوية أكثر من المادية، ويتضح ذلك في أن الأثر المعنوي أعمق في نفوس الأفراد ولا ينسى بسهولة لدلك أصبح الأفراد ينادون أكثر بالعائدات المعنوية كالثقة والاحترام ورد الإعتبار...إلخ .

المطلب الثالث: تحليل عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي:

لتحليل عبارات المحور الثاني أيضا استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفى الاستشفائي محمد بوضياف بالمدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أكبر من المستوى المتوسط وهو الوزن النسبي المقدر بـــــ 66.66%

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل بعد على حده من الأبعاد التي تضمنها محور إدارة الصراع التنظيمي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13_3): تحليل أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
بعد: إستراتيجية التكامل	2,631	0,540	87,69	15,057	,000	3
بعد: إستراتيجية الالتزام	2,347	0,484	78,23	14,402	,000	4
بعد: إستراتيجية التهديد	3,000	0,682	99,99	13,202	,000	1
بعد: إستراتيجية التجنب	2,167	0,508	72,22	12,514	,000	5
بعد: إستراتيجية التسوية	2,667	0,481	88,88	15,614	,000	2
محور: إدارة الصراع التنظيمي	2,54	0,396	84,71	22,240	,000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم(13_3)يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازلياحسب الوزن النسبي لكل عبارة كما سيأتي:

1- في البعد "إستراتيجية التهديد" بلغ الوزن النسبي 99.99% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05).

2- في العبارة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 72.22% ومستوى الدلالة "0.000"(وهو أقلمن0.05)

3- في العبارة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 88.88% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05).

4- في العبارة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 78.63% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05) 5- في العبارة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 87.69% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي تساوي2.54،والوزن النسبي يساوي 84.71% وهي أكبرمن الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة tالمحسوبة تساوي22.24 وهي أكبرمن قيمة t الجدولية والتي تساوي 15.614،ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من0.05، مما يدل على أن أبعاد هذا المحور تؤثر على الأفراد خلال قيامهم بمهامهم داخل المستشفى.

ومن خلال النتائج أعلاه يتبين أن الأفراد تؤثر فيهم الأبعاد المعنوية أكثر من المادية وهذا ما يفسر رضاهم اتجاه المستشفى.

المبحث الرابع : اختبار فروض الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

الفرض البديل(H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير المدروس .

ويتفرع من هذه الفرضية لفرضيات الفرعيةا لتالية:

1_الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق ذات دلالةإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (14_3): نتائج اختبار التجانس للفروق ب ين متوسطات إجابات أفراد عينةالدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
الذكاء العاطفي	ذكر	7	116,6000	5,59464	0.008	,817	,437
	أنثى	5	110,4000	16,00937		,817	,451
إدارة الصراع التنظيمي	ذكر	7	70,0000	8,03119	0.107	,409	,693
	أنثى	5	67,2000	13,02690		,409	,695

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم(14_3) نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحوري الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ونرجع ذلك إلى أنه يتم في المؤسسة الاستشفائية بالمدية التعامل مع الغير بالمساواة بين الجنسين دون تمييز.

2_الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد فروق ذات دلالةإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليلا لتباين الأحادي .

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربعة.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربعة.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	1003,000	3	334,333	8,238	,051
	داخل المجموعات	243,500	6	40,583		
	المجموع	1246,500	9			
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	591,150	3	197,050	3,237	,103
	داخل المجموعات	365,250	6	60,875		
	المجموع	956,400	9			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15_3) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الفئة العمرية.

3_الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كمايوضحهاالجدول التالي:

جدول رقم (16_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفرادعينة الدراسة طبقا إلى المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	686,000	2	343,000	4,133	,074
	داخل المجموعات	498,000	6	83,000		
	المجموع	1184,000	8			
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	322,889	2	161,444	1,692	,261
	داخل المجموعات	572,667	6	95,444		
	المجموع	895,556	8			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16_3)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف مؤهلهم العلمي ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت المؤهلات العلمية للمستقصى.

4_الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءتا لنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (17_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الأقدمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	647,208	2	323,604	14,621	,108
	داخل المجموعات	110,667	5	22,133		
	المجموع	757,875	7			
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	282,458	2	141,229	1.252	,149
	داخل المجموعات	247,417	5	49,483		
	المجموع	529,875	7			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(17_3)عدم وجو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف مستوى الأقدمية ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت سنوات الأقدمية.

5_الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى المركز الوظيفي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (18_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المركز الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	160,500	3	53,500	,296	,828
	داخل المجموعات	1086,000	6	181,000		
	المجموع	1246,500	9			
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	194,400	3	64,800	,510	,690
	داخل المجموعات	762,000	6	127,000		
	المجموع	956,400	9			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(18_3)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت المراكز الوظيفية للمستقصى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمناالختبار الانحدار البسيط، والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية: $Y= B_0 + B_1 X$

حيث أن: Y: إدارة الصراع التنظيمي.

X: الذكاء العاطفي

1_ تقدير النموذج القياسي: بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (spss)، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية:

$$y = -7.346 + 0.665x$$
$$t \quad -0.627 \qquad 6.748$$
$$\bar{R}^2 = 0.802 \qquad F = 45.533$$

2_التحليل الإحصائي:

2_1_اختبار معنوية المعالم: انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية T_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5% ، وبدرجـــة حرية (n−k) وتساوي 11=1−12، أي: T_{tab}= 1.796

جدول رقم (19_3): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة T_{cal}	القيم الجدولية T_{tab}	أدنى مستوى معنوية
الثابت	B_0	−0.627	1.796	0.545
الذكاء العاطفي	B_1	6.789	1.796	0.000

من خلال الجدول رقم (19_3)نلاحظ ما يلي:

المقطع الثابت: t المحسوبة أقل من t المجدولة (T_{tab}1.796(−0.627) > T_{cal} [) ؛ وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ومنه المقطع الثابت في النموذج غير معنوي إحصائيا.

ميل X: t المحسوبة أكبر من t المجدولة T_{cal} [(6.789)> T_{tab} (1.796)] ؛ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه ميل X معنوي وذو دلالة إحصائية؛ وبذلك X(الذكاء العاطفي)تؤثر على y (إدارة الصراع التنظيمي).

2_2_اختبار المعنوية الكلية للنموذج: من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي والمتعلقة بمعامل التحديد R^2 واختبار فيشر F يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي.

2_2_1_معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$: إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـــ 0.802(وهي قريبة من الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـــ 80.2%من التغيرات التي تحدث على تطور إدارة الصراع التنظيمي، مما يدل على أن هناك ارتباطا قويا بين إدارة الصراع التنظيمي والمتغيرات المفسرة (مستويات الذكاء العاطفي)، أما الباقي 19.8% تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

2_2_2_اختبار فيشر F: يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B_1=0$ والفرضية البديلة (وجود على الأقل معامل من بين المعاملات التي يتضمنها النموذج غير معدوم، أي: ($B_1 \neq 0$)، ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal}والمقدرة بـــ 45.533ع القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشرFعند مستوى معنية 5%ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية:$F_{n-k}^{k}= F_{12-1}^{1}= F_{11}^{1}= 4.84$) نلاحظ أن القيمة المحتسبة F_{cal} أكبر من القيمة الجدولية F_{tab}وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنص على أن المتغير المستقل يساوي للصفر ما عدا الثابت، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أن المتغير المستقل لا يساوي الصفر،مما يدل على معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

ج- التحليل الاقتصادي:

المقطع الثابت موجب وأكبر من الصفر لكنه غير دال إحصائيا، أما ميل المتغير المستقل موجب وذلك يدل على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، وهذا مقبول من حيث النظرية الاقتصادي، أي كلما تمتع الفرد بالذكاء العاطفي ساهم ذلك وبشكل إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي، والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية قياس اتجاهات عينة من عمال المستشفى محمد بوضياف بالمدية نحو مساهمة الذكاء العاطفي و علاقته باستراتيجية ادارة الصراع واستعملنا لذلك استبانة .

ومن خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية ،توصلنا من خلال المحور الاول الى وجود الذكاء العاطفي الذي يؤثر على ادارة الصراع و على كفاءة العاملين حيث لا يتحقق هذا الى بوجود افراد لديهم ثقة في العمل اما من خلال المحور الثاني فابعاده تؤثر على العمال خلال قيامهم بالمهام داخل المستشفى حيث يعزز هذا المحور الولاء و روح التعاون بين الافراد في العمل.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية وجدنا بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي تعزى المركز الوظيفي، وانه كلما تمتع الفرد بالذكاء العاطفي ساهم ذلك وبشكل إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي؛ والعكس صحيح.

يعتبر الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي من المواضيع الهامة في المنظمة ويساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار في المنظمات ، حيث نال هذا الموضوع إهتماما ملحوظا من قبل الأكاديميين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، حيث عكست العلوم التنظمية الحديثة أهمية العواطف في بيئة العمل العامة وتعزيز قدرات المديرين في التعامل مع المروؤسين، لذلك فإن هذا المفهوم ومايترتب عليه من أثار إيجابية سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي حيث أن الفوائد المترتبة عليه تعتبر كبيرة وملموسة

ولقد إستهدفت هاته الدراسة التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بيئة المنظمات ومن هنا جاءت إشكالية دراستنا

ما مدى مساهمة الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل مستشفى محمد بوضياف بالمدية

من خلال ما قمنا بإستعراضه في هذه الدراسة سنقوم بإختيار الفرضيات وأهم النتائج بالإضافة إلى مجموعة من إقتراحات والتوصيات .

أولا :نتائج إختبار الفرضيات:

من أجل إجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات ، وفمايلي سنقوم بإختيار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

1- بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد محور الذكاء العاطفي والمتمثلة في بعد الوعي بالذات ، بعد تنظيم الإنفعالات ، إدارة الإنفعالات ، التعاطف ، التعاون الاجتماعي (2,43_2,50_2,57_2,52_2,52) والمقابلة لأوزان النسبية تفوق الوزن النسبي الفرضي مما يدل على وجود ذكاء عاطفي في مستشفى محمد بوضياف بالمدية ببعديها بحسب أراء أفراد عينة الدراسة **مايثبت صحة الفرضية الأولى.**

2- بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد محور الصراع التنظيمي والمتمثلة في بعد إستراتيجية (التكامل ، الإلتزام ، التهديد ، التجنب ، التسوية) على النحو التالي (2,63_2,43_3_2,16_2,66) والمقابلة لأوزان النسبية تفوق الوزن النسبي الفرضي مما يدل على توفر هذه أبعاد في مستشفى محمد بوضياف بالمدية بحسب أراء أفراد عينة الدراسة **مايثبت صحة الفرضية الثانية.**

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة جميع فقرات الإستبانة لمتغيرات : الجنس ، الفئة العمرية ، عدد سنوات الأقدمية **ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.**

ثانيا: إستنتاجات الدارسة:خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

1- إن متغيري البحث الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي هما من المواضيع الهامة والمؤثرة في حياة ورغم الدراسات التي تناولت هاتين المتغيرين إلا أنهما بحاجة إلى إهتمام من قبل الباحثين والمختصين بالشأن الإداري لما لهما من تأثير واضح وخاصة في مجال العمل.

2- وجود أثر معنوى للذكاء العاطفي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

3- إن مهارات الذكاء العاطفي ضرورية لإدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال حيث أن أفراد الأذكياء عاطفيا قادرين على التحكم في نوبات التي تنتابهم ، وتنظيمها لتحفيز أدائهم.

4- إن النظرة الحالية إلى الذكاء العاطفي أنها تعد من ضمن المهارات الواجب توافرها في المديرين لإدارة الصراع التنظيمي بفاعلية ، وإذا ما أثبتت الدراسة ذلك ، فيمكن التوصل إلى عدة توصيات تفيد المديرين في المنظمات.

ثالثا : الإقتراحات:

من خلال أدبيات الدراسة التي تم إستعراضعها ، بإضافة إلى الجانب العملي وماتم التوصل إليه من إستنتاجات ، ثم التوصل إلى الإقتراحات التالية:

1- تحديد أفضل إستراتيجية لمواجهة الصراع لدى المديرين ذوي الذكاء العاطفي.

2- أن يستمر المديرين في إعطاء يد المساعدة للعمال والتعامل معهم عاطفيا.

3- توفير وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي ولإدارة الصراع بفاعلية ، حيث أن أفضل مناخ لإدارة الصراع التنظيمي هو بوجود الثقة ، التعاون.

4- ينبغي تعزيز جوانب وأليات إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي الفعالة والمتمثلة في إستراتيجية التكامل ، التسوية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين أهداف وسياسات العمل كلما كان ذلك ممكنا ،وذلك لمناقشة تلك أهداف بشكل واسع.

5- إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالإختيار والتعيين والترقية على أن تتضمن تلك المعايير مستوى الذكاء العاطفي كأحد متطلبات الإختيار والتعيين.

افاق البحث:

دراستنا تبين أنه يمكن لأبحاث أخرى أن تقوم بتناوله من جوانب أخرى التي لازالت في حاجة إلى المزيد من البحث والدراسة.
دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجات إدارة الصراع التنظيمي ، وذلك فى قطاع اخر خلاف القطاع الحكومي و العام ، وعلى سبيل المثال يمكن دراسة مدي الاختلاف فى مستويات الذكاء العاطفي بين بنوك القطاع العام و بنوك القطاع الخاص في الجزائر ، كما

يمكن دراسة تأثير ممارسات الذكاء العاطفي على نوعية الصـراع التنظيمـي (صراع العلاقات ، وصراع المهام ، صراع المحتوي).

- تتسم بيئة العمل داخل المستشفيات الحكومية في الجزائر بكثيـر مـن الضـغوط المهنيـة و التنظيمية ، لذلك يمكن دراسة تاثير الذكاء العاطفي لدي الاطباء و هيئة التمـريض و العاملين بالمستشفيات الحكومية ، على المناخ التنظيمي.

- دراسة الذكاء العاطفي داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ودوره فى تدعيم انشطة ريادة

الاعمال ، و تدعيم قدرة رواد الاعمال على العمل بفعالية مع الاخرين.

أولا:المراجع بالغة العربية:

1ــ الكتب :

1ــ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، بدون بلد نشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، 2012-2013 .

2ــ العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.الطبعة الثانية،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان2002.

3ــ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، ط1، 2000 .

4ــ الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الأردن: دار وائل للنشر، ط 3، 2001 .

5ــ العمايرة محمد حسن، مبادئ إدارة المدرسة، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، .

6ــعبد العليم، اسامة محمد شريف،مداخل ادارية الحديثة في التعليم،دارالمناهج للنشروالتوزيع،عمان2009 .

7ـاكرم محسن الياسري ،علاء فرحان طالب،نغم دايخ عبدالعلي،مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة،الجزء1 الاردن دار الصفاء والنشر.

8ــ عبد العليم، اسامة محمد شريف،مداخل ادارية الحديثة في التعليم،دارالمناهج للنشروالتوزيع،عمان2009 .

9ـ مصطفى يوسف،الادارة التربوية،مداخل جديدة لعالم جديد،دارالفكر العربي،عمان2005.

10ــ محمد إسماعيل بلل، مبادئ الدارة بين النظرية و التطبيق.

11ــ حسن علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، الإفصاح في فقه اللغة، بدون بلد: مكتب الإعلام الإسلامي، ط4، الجزء الأول، 1893 .

12ــ محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2004 .

13ــعطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، لبنان: دار العلم للملايين، ط1، 1981 .

14ــ فؤاد البهي السيد، الذكاء، مصر: دار الفكر العربي، ط5، 2000 .

15ــسناء محمد نصر حجازي، سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال، مصر: دار الفكر العربي، بدون طبعة، 2006 .
16ــ إيمان عباس علي، الذكاء العاطفي، مكتبة الدار العربية للعلوم، بغداد، العراق، 2009.
17- حسين سلامة طه ،الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، الاردن دار الفكر و التوزيع،2006.

2ــ الرسائل والأطروحات:

18ــاللوح أحمد يوسف، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

19ــ الراجحي هاني ناصر، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود)، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008 .

20 ــ القصيمي خليل إبراهيم، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، مملكة البحرين: الجامعة الخليجية، 2008 .

21ــعبد الواحد مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .

22ــ العمايرة محمد حسن، مبادئ إدارة المدرسة، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002 .

24ــ احمد بن محمود بن المهدي، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مذكرة ماجيستيرفي الادارة التربوية جامعة ام القرى 2008.

25ــ نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير تربوي، الجزائر: جامعة باتنة، 2009 .

26-محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2013.

27- طه عبد العظيم حسين ،، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، مملكة البحرين: الجامعة الخليجية، 2008.

28ــ العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006 .

29ــ مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليت التربية بجامعات غزة، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

30ــ مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2013 .

31ــ عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع
للأونروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

32ــ ايناس شحنة ابو عفش ،اثر الذكاء العاطفي على الادارة مكتب الاونروا بغزة:مذكرة ماجيستيرفي ادارة الاعمال،كلية التجارة،جامعة غزة،2001.

33- حسين سلامة طه ،الذكاء العاطفي للقيادة التربوية، الاردن دار الفكر و التوزيع،2006.

34- عائشة احمد الكرد،الذكاء العقلاني و العاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية لقطاع غزة، مذكرة ماجيستير،الجامعة الاسلامية ،غزة 2016.

3- المجلات :

35ــ أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)، 2008.

36ــ راشد لطفي، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود، مج(9)، العدد(1)، 1997.

37ــ الجندي عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية،عدد3 ج (2)، 1998 .

38- العسكر سمير احمد،دور الصراع فى الادارة،المجلة العربية للعلوم الادارية،السعودية العدد4 ،1983 .

39ــ الجندي عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية،عدد3 ج (2)، 1998 .

40ــ زايد عادل محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الإدارة العامة، العدد (4)، المجلد (34)، مارس1995.

4ــ مواقع الأنترنت:

41ــ حوراء عباس كرماش السلطاني،مفهوم الانفعالات و انواعها على الرابطwww.uobabylon.edu.iq

42ــ احمد سيد الكردي،مفهوم الذكاء العاطفي،على الرابطwww.kenanaonline.com

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1sekiou et autres, **Gestion de ressources humaines** , paris2001, p 796.

2pondy L, Organizational Conflict, Concepts and Models Quarterly , Vol 2 , No 12 , 1980, p 111.2**Administrative** Service

ملحق رقم 1 :

جـــامعـــة يحـــي فـــــارس بالمديـــــــة
كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والعلـــوم التجاريـــة وعـــلوم التسييـــر

استبـــانـــة

السلام عليكم وبعـــد:

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذه الإستبانة بهدف التعرف على **"دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي" في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج الدراسة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلـوا منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين تعاونكم سلفا.

المحور الأول: البيـــانـــات الشخصية.

***تكون الإجابة بوضع علامة (×) في المكان المناسب.**

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25إلى أقل من 35سنة ☐
من 35إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐

- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ دبلوم/شهادة ☐امعي ☐
دراسات عليا ☐

- سنوات الأقدمية: 5سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من10سنوات ☐من
10 إلى 15 سنة ☐سنة فأكثر ☐
☐

- الوظيفة المشغولة: مدير نائب المدير ☐رئيس مديرية ☐

نائب رئيس المديرية ☐عامل ☐

المديرية التابعة لها: .....

المحور الثاني: الذكاء العاطفي **(يرجى الإجابة على العبارات التالية بعد قراءتها جيدا ووضع علامة (×) على الإجابة التي تشعر بها حقا وليس التي تعتقد أنها صحيحة).**

البعد	العبـــــــارة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
بعد: الوعي بالذات	أعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري			
	أستطيع التعبير عن مشاعري			
	أستطيع إدراك مشاعري الصادقة أغلب الوقت.			
	أستخدم انفعالاتي الايجابية والسلبية في قيادة حياتي			
	أدرك أن لديّ مشاعر رقيقة.			
	أستطيع مواجهة مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار يتعلق بي			
	لا أعطي للانفعالات السلبية أي اهتمام.			
	ترشدني مشاعري السلبية في التعامل مع زملائي.			
	يغمرني المزاج السيئ.			
	تساعدني مشاعري السلبية في تغيير حياتي			
بعد: إدارة الانفعالات	مشاعري الصادقة تساعدني على النجاح			
	أستطيع التحكم في مشاعري وتصرفاتي.			
	أفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي			
	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامه في حياتي			
	يظل لدي الأمل والتفاؤل أمام هزائمي.			
	أستطيع السيطرة على نفسي بعد أي أمر مزعج			
	عادة أستطيع أن أفعل ما أحتاجه عاطفياً بإرادتي			

	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر.				
	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة.				
	أنا هادئ تحت أي ضغوط أتعرض لها				
	أجد صعوبة في مواجهة صراعات الحياة ومشاعر القلق والإحباط				
	أستطيع نسيان مشاعري السلبية بسهولة.				
بعد: تنظيم الانفعالات	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي				
	أتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به				
	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وبتركيز عال.				
	أستطيع أن أنهمك في إنجاز أعمالي رغم التحدي				
	أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة				
	أستطيع أن أنحي عواطفي جانباً عندما أقوم بإنجاز أعمالي				
	أنا صبور حتى عندما لا أحقق نتائج سريعة				
	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوطات				
	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي				
	في وجود الضغوطات نادراً ما أشعر بالتعب.				
	أستطيع أن أكافئ نفسي بعد أي حدث مزعج.				
	عندما أقوم بعمل ممل فإنني أستمتع بهذا العمل				
بعد: التعاطف	أنا فعال في الاستماع لمشاكل زملائي.				
	أحس باحتياجات زملائي.				
	أستطيع فهم مشاعر زملائي بسهولة				
	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم				
	أنا حساس للاحتياجات العاطفية لزملائي.				
	أنا متناغم مع أحاسيس زملائي.				
	إحساسي الشديد بمشاعر زملائي يجعلني مشفق عليهم.				
بعد: التواصل الاجتماعي	لا أجد صعوبة في التحدث مع الغرباء.				
	أعتبر نفسي موضع ثقة من زملائي .				
	أنا على دراية بالإشارات الاجتماعية التي تصدر من زملائي				

	أمتلك تأثيراً قوياً على زملائي في تحديد أهدافهم.			
	نادراً ما أغضب إذا ضايقني الناس بأسئلتهم			
	عندما أغضب لا يظهر عليّ أثار الغضب			

المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع **(<u>يرجى الإجابة على العبارات التالية بعد قراءتها جيدا ووضع علامة (×) على الإجابة التي تشعر بها حقا وليس التي تعتقد أنها صحيحة</u>).**

البعد	العبـــــارة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
إستراتيجية التكامل	أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حل مقول يرضي جميع الأطراف			
	أحاول تقريب أفكاري (وجهة نظري) مع أفكار الآخرين لنصل معا إلى قرار			
	أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات ترضي توقعات جميع الأطراف			
	أتبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معا			
	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة			
	أتعاون مع الأخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لنا			
	أحاول العمل مع الأخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة			
إستراتيجية الإلزام	أحاول غالبا إرضاء إحتياجات الأخرين			
	أتكيف عادة مع رغبات الأخرين			
	أحاول مساعدة الأخرين على حفظ ماء وجوههم عندما يكون هناك عدم إتفاق			

	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للأخرين			
	أتجه (أتمشى) عادة مع إقتراحات الأخرين			
	أحاول أن أرضى وأوافق على توقعات الأخرين			
إستراتيجية التهديد	أستخدم تأثيري (نفوذي)لكي تلقى أفكاري قبولا لدي الأخرين			
	أستخدم سلطتي لإتخاذ قرار في مصلحتي(لصالحي)			
	أستخدم خبرتي في إتخاذ قرار لصالحي			
	أكون أكثر حزما في الدفاع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة			
	أستخدم أحيانا نفوذي لكسب موقف تنافسي			
إستراتيجية التجنب	أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع ، وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي			
	أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الأخرين			
	أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الأخرين جانبا			
	أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الأخرين			
	أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الأخرين إلى الحد الأدنى			
	أتجنب العلاقات السيئة مع الأخرين			

إستراتيجية التسوية	أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق			
	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف			
	أتفاوض مع الأخرين للوصول إلى حل وسط			
	أخذ وأعطى (تبادل وجهات النظر)لكي تتم التسوية			