



قسم إدارة الأعمال

دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفرالشيخ

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحث
خالد محمد صلاح ماضي
معيد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

تحت إشراف
أ.د. شوقي محمد الصباغ
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة – جامعة المنوفية

م ٢٠١٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ لَنَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي نَفْعًا وَلَا ضَرًّا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ
وَلَوْ كُنْتُ أَعْلَمُ الْغَيْبَ لَأَسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ إِنْ
أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

(سورة الأعراف: ١٨٨)

لجنة الحكم والمناقشة

رئيساً

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ بالكلية ونائب رئيس
الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث السابق

أ.د/ ثابت عبد الرحمن إدريس

مشرفاً وعضواً

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية
للدراسات العليا والبحوث

أ.د/ شوقي محمد الصباغ

عضواً

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة
المنصورة

أ.م.د/ عبد العزيز علي حسن

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(ولا تنسوا الفضل بينكم)

صدق الله العظيم (البقرة : ٢٣٧)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين ... ، وأحمد الله وأشكره شكراً كثيراً على ما أعانني به من التوفيق والخير الكثير والصبر والجهد الذي ساعدني على اتمام هذا العمل .

ومن ثم يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور / **شوقي محمد الصباغ** أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث لما قدمه لي من العون والمساندة بصدر متسع كما أشكره على ثقته الغالية التي وضعها بي ، وأرجو أن أكون عند حسن ظن سيادته وله كل الشكر والتقدير والاحترام وجزاه عني خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص شكري واحترامي إلى الأستاذ الدكتور / **ثابت عبدالرحمن إدريس** أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ بالكلية ونائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث السابق وأنه لشرف عظيم قبول سيادته الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على رسالتي للاستفادة من علم سيادته وتوجيهاته ، أثابه الله عني خير الثواب .

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / **عبد العزيز علي حسن** أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة المنصورة على مشاركة سيادته في لجنة الحكم و المناقشة على الرسالة جزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الدكتور / **عبد العزيز مرزوق** مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة كفر الشيخ لما أولاه لي من عناية ورعاية وحسن توجيهاته وإرشاداته وتشجيعه لي وحرصه الدائم على ظهور البحث بشكل علمي متميز منذ أن كان هذا البحث مجرد فكرة وحتى ظهوره في صورته النهائية .

وأخيراً لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجميع أساتذتي الأفاضل بقسم إدارة الأعمال بالكلية ولكل من قدم يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث وجزى الله الجميع عني خير الجزاء .

وأخردعواتنا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

الباحث

إهداء

الى من قال الله فيهم
"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"
والدي الغالى و أمي الحبيبة حفظهما الله ورعاهما و غفر لهما

الى من

كان معي من بداية الطريق
وكان الى خير عون ورفيق
خالي محمد

الى

زوجتي قرة عيني

اليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

ملخص الدراسة

يعد الصراع حقيقة في حياة أي منظمة لا يمكن القضاء عليها تماماً ، لان المنظمات على اختلاف أنواعها تعتمد على العنصر البشري في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، كما أن العمل اليومي للأفراد يعتمد جوهرياً على الاتصالات والعلاقات الشخصية مما يزيد من ضرورة توافر المهارات التي تمكن الأفراد من التعامل مع الآخرين خاصة الذين لا يتفقون معهم دائماً في الآراء والأفكار.

والتعامل مع الصراع مهمة ليست سهلة وخاصة في المنظمات الحكومية ، نظراً للطبيعة البيروقراطية لهذه المنظمات فضلاً عن الضغوط المتزايدة لاداء الكثير من المهام بأقل قدر من الموارد، كما انها الأكثر عرضة للقوانين واللوائح وموضع رقابة عامة بالإضافة الى انها تواجه بسيل من العوامل التي تزيد من الصراعات الداخلية والخارجية ، وفي الحقيقة تتطلب ادارة الصراع مهارات لا يمتلكها الكثير من المديرين.

وفي ضوء ما تقدم، فضلاً عن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تؤكد على وجود خلل في إستيعاب الذكاء العاطفي لدي مديري المنظمات الحكومية ودوره في ادارة الصراع ، فان مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين في المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفرالشيخ وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع .
- أهداف الدراسة:-

ان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، كما يهدف الى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة.

كما تسعى الدراسة الى تحديد افضل استراتيجيات لمواجهة الصراع لدي المديرين ذوي الذكاء العاطفي من بين استراتيجيات ادارة الصراع (التكامل ، و السيطرة ، والالزام ، و التسوية ، والتجنب) ، بالإضافة الى الكشف عن مدي الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموجرافية (النوع - السن - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - المستوى الإداري).

- فروض الدراسة

بناء على دراسة مشكلة الدراسة واهدافها ، طرح الباحث ثلاث فروض هي :

الفرض الاول : الذي ينص على انه لا توجد اختلافات معنوية فى مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية بالمنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ تبعاً للخصائص الديموجرافية.

الفرض الثاني : والذي ينص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين بالمنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الفرض الثالث : والذي ينص على انه ليس هناك إختلاف متميز بين مجموعات المستقضي منهم من المديرين (ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ، وذوي الذكاء العاطفي المتوسط ، وذوي الذكاء العاطفي المنخفض) في المنظمات الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية الى العديد من النتائج التي قد تختلف او تتفق مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، ومن بين هذه النتائج هي ان الذكاء العاطفي يرتبط طرديا مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية ، وهو ما يؤكد على ان الأفراد الأنكياء عاطفيا يتبنون إستراتيجية التكامل و التسوية في التعامل مع الصراعات ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على التعاون و على إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضى جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع.

كما اظهرت الدراسة ان المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون إستراتيجية التكامل ، أما المديرين والقادة ذوى الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب.

كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر ، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع ، كما تبين وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعا للمستوي الإداري ،وتعتبر فئة رؤساء الوحدات المحلية هم الأقل ذكاء عاطفيا من باقي فئات الدراسة (المديرين العموم ، ومديري الإدارات)

- توصيات الدراسة:

اختتم الباحث الدراسة الميدانية بمجموعة من التوصيات في مقدمتها عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل الخاصة بموضوع الذكاء العاطفي ، وتشجيع العاملين علي المشاركة و المناقشة في تلك اللقاءات ، للوقوف على طبيعة و أهمية الذكاء العاطفي و دورة في إدارة الصراع

كما توصي الدراسة الى تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء العاطفي ، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين داخل هذه المنظمات الحكومية و ليس فقط القيادات الإدارية ، ومن ثم القادة المحتملين الذي يمكن ترشحهم لشغل مناصب قيادية.

كما تقترح الدراسة إنشاء وحدة إدارية تختص بالنواحي النفسية و العاطفية للعاملين تستعين فيها المنظمة بمتخصصين في مجال علم النفس ، والسلوك التنظيمي ، ومدربين كمحاولة لرفع مستوي الذكاء العاطفي والاستعداد النفسي و الوجداني للعاملين بتلك المنظمات

قائمة محتويات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
٢	- مقدمة.
٣	- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
٤	- الدراسات السابقة.
٢٥	- الدراسة الاستطلاعية.
٢٦	- مشكلة وتساؤلات الدراسة.
٢٧	- أهداف الدراسة.
٢٨	- فروض الدراسة.
٣٠	- أهمية الدراسة.
٣١	- منهج الدراسة.
٣٦	- خطة الدراسة.
	الفصل الثاني: الذكاء العاطفي:
٣٩	مقدمة.
٣٩	- الذكاء والعاطفة:
٤٠	- الذكاء .
٤١	- العاطفة.
٤٤	- الذكاء والعاطفة في ضوء نظريات القيادة.
٤٨	- تعريف الذكاء العاطفي .
٤٨	- أهمية الذكاء العاطفي.
٥٢	- نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي:
٥٣	- نموذج القدرة للذكاء العاطفي.
٥٤	- نموذج ماير و سالفو للذكاء العاطفي.
٥٦	- النماذج المختلفة للذكاء العاطفي :
٥٧	- نموذج جولمان للذكاء العاطفي .
٦٠	- نموذج بار- اون للذكاء العاطفي.
٦٣	- نموذج كوبر وسواف للذكاء العاطفي.
٦٥	- نموذج ديولكس وهيكر للذكاء العاطفي.
٦٦	- مقاييس الذكاء العاطفي .
٦٩	- دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع.
٧٢	- ملخص الفصل الثاني

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث: الصراع التنظيمي:
٧٤	- مقدمة.
٧٤	- تعريف الصراع التنظيمي .
٧٦	- انواع الصراع.
٨١	- أسباب الصراع التنظيمي.
٨٣	- النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي.
٨٤	- ادارة الصراع .
٨٥	- استراتيجيات ادارة الصراع .
٩١	- وجهة النظر الاسلامية في ادارة الصراع .
٩٣	- ملخص الفصل الثالث.
	الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفروض
٩٤	- مقدمة.
٩٥	- توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية.
٩٧	- اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.
٩٧	- اختبار ثبات مقاييس الدراسة .
١٠١	- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.
١٠٧	- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
١١٠	- الاختلافات في مستويات الذكاء العاطفي للقيادات الادارية تبعاً للخصائص الديموجرافية.
١١٦	- العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و استراتيجيات ادارة الصراع.
١٢٤	- التمييز بين المديرين ذوي الذكاء العاطفي وفقا لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع
١٢٧	- ملخص الفص الرابع.
	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات
١٢٩	- النتائج العامة .
١٣٥	- التوصيات .
١٣٦	- مقترحات لبحوث مستقبلية .
	قائمة المراجع:
١٣٨	- المراجع العربية
١٤٢	- المراجع الأجنبية
	الملاحق:
	- ملحق (١) موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء باجراء الدراسة الميدانية
	- ملحق (٢) نموذج قائمة أستقصاء الذكاء العاطفي ، و إستراتيجيات ادارة الصراع

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣١	أعداد مديري المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفرالشيخ	١/١
٣٣	المتغيرات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي	٢/١
٣٤	المتغيرات الرئيسية والفرعية لإستراتيجيات إدارة الصراع	٣/١
٣٧	خصائص كل من مفهوم العقلانية و العاطفة	١/٢
٨٩	المواقف الملائمة وغير الملائمة لاستراتيجيات التعامل مع الصراع	١/٣
٩٣	الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة	١/٤
٩٦	درجة ثبات المقياس المستخدمة في قياس الذكاء العاطفي	٢/٤
٩٧	درجة ثبات المقياس المستخدمة في قياس استراتيجيات ادارة الصراع	٣/٤
١٠٠	اختبار KMO and Bartlett's لمقياس الذكاء العاطفي	٤/٤
١٠٠	نتائج التحليل العاملي لمقياس الذكاء العاطفي	٥/٤
١٠٢	اختبار KMO and Bartlett's لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع	٦/٤
١٠٣	نتائج التحليل العاملي لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع	٧/٤
١٠٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس الذكاء العاطفي و أبعاده الثلاثة	٨/٤
١٠٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع	٩/٤
١٠٧	تصنيف المستقصي منهم الى مجموعات وفقاً للذكاء العاطفي	١٠/٤
١٠٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج الاختبار t-test لإبعاد الذكاء العاطفي	١١/٤
١٠٩	المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي وفقاً للعمر	١٢/٤
١٠٩	اختبار توكي للمقارنات المتعددة الخاص بمتغير الذكاء العاطفي	١٣/٤
١١٠	المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لسنوات الخبرة	١٤/٤
١١٠	اختبار توكي لمتغير الذكاء العاطفي	١٥/٤
١١١	المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي للمستوي التعليمي	١٦/٤
١١٢	اختبار توكي الخاص بمتغير الذكاء العاطفي	١٧/٤
١١٣	المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي للمستوي الإداري	١٨/٤
١١٣	اختبار توكي الخاص بمتغير الذكاء العاطفي	١٩/٤
١١٥	معاملات الارتباط بين مكونات الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع	٢٠/٤
١١٦	نتائج تحليل الانحدار البسيط للذكاء العاطفي على إستراتيجية التكامل	٢١/٤

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٧	نتائج تحليل الانحدار البسيط للذكاء العاطفي على إستراتيجية التسوية	٢٢/٤
١١٨	ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التكامل	٢٣/٤
١١٩	ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية السيطرة	٢٤/٤
١٢٠	ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب	٢٥/٤
١٢١	ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التسوية	٢٦/٤
١٢٣	دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم علي أساس إستراتيجيات إدارة الصراع	٢٧/٤
١٢٤	عوامل ومعاملات التمايز بين مستويات الذكاء العاطفي للمديرين على أساس استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع	٢٨/٤

ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٠	نموذج الدراسة.	١/١
٤٣	جوهر نظرية الاحداث العاطفية	١/٢
٥١	نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية	٢/٢
٥٢	نماذج الذكاء العاطفي	٣/٢
٥٤	ابعاد الذكاء العاطفي وفقا لنموذج ماير وسالوفي	٤/٢
٥٨	نموذج جولمان للذكاء العاطفي	٥/٢
٦١	مكونات الذكاء العاطفي وفقا لنموذج بار-اون	٦/٢
٦٤	مكونات الذكاء العاطفي وفقا لنموذج كوبر و سواف	٧/٢
٨٧	الاستراتيجيات الخمسة لادارة الصراع وفقا لبعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالاخرين	١/٣
٩١	نموذج المبادرة لادارة الصراع	٢/٣

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

Research Framework

- مقدمة.
- مفاهيم و مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- الدراسة الاستطلاعية.
- مشكلة وتساؤلات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- منهج الدراسة.
- خطة الدراسة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لا يعد الصراع سمة عامة داخل المنظمة فقط بل في حياتنا اليومية ، حيث ينتج الصراع عن قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف والتوجهات مما يؤدي بدوره الى القلق والتوتر على المستوي الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل .

لذلك يجب الحكم على الصراع انطلاقاً من النتائج والتابع التي تتمخض عنه ، فقد ينتج عن الصراع آثار ايجابية والتي تتمثل في تحسين القرارات من خلال المناقشة والإثراء بوجهات النظر المختلفة وقد يمثل الصراع فرصة للإبداع والابتكار من خلال إذكاء روح المنافسة بين العاملين ، وعلى الجانب الاخر قد يكون للصراع التنظيمي اثار سلبية والتي قد تتمثل في زيادة الأعمال العدائية بين الأشخاص بالإضافة الى خلق بيئة سلبية للعاملين مما يؤدي الى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب ومعدل دوران العاملين (Schermerhorn et al,2007).

وتعد إدارة الصراع داخل المنظمات احدي المهام الإدارية الصعبة التي تواجه المديرين في كافة المنظمات ، وتبرز أهمية إدارة الصراع في ظل التحديات البيئية المعاصرة التي تواجهها المنظمات والتي من أهمها الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات وزيادة مستوي التعقيد بها ، والمعدلات السريعة للتغير التكنولوجي والاجتماعي(حيدر، ١٩٩٧) ، ولذلك يعتبر التعامل مع الصراع بنجاح من التحديات اليومية التي تواجه معظم المديرين ، وفي هذا السياق ترجع إحدى الدراسات أهمية إدارة الصراع الى ان المدير داخل المنظمة يقضى ٢٠% من وقته في التعامل مع الصراع (Valentine, 2001) ،وقد يكون المدير طرف من أطراف هذا الصراع أو بمثابة طرف ثالث وسيط بين طرفين آخرين ولكن في كل الحالات لابد ان يكون لديه القدرة على التعامل مع ديناميكية الصراع بأفضل السبل التي من شأنها ان تخدم احتياجات كل من المنظمة والأشخاص المعنيين ، لذلك يجب توافر القدرات والمهارات التي تمكنه من تعظيم الجوانب الايجابية للصراع وأهمية العمل نحو تقليل الجوانب السلبية وبالتالي الحد من تداعياته الخطيرة في بيئة العمل.

ويعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الإنساني والذي يقوم على فكرة ان نجاح القائد لا يعتمد على القدرات الفكرية والفنية فقط بل يتطلب ذكاءً عاطفياً ، ويشير جولمان بأن معامل الذكاء يسهم في ٢٠% فقط من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة ، تاركاً ٨٠% للعوامل الأخرى (جولمان، ٢٠٠٠).

ويؤيد ما سبق ما توصلت إليه دراسة (Goleman, 2004) إلى أن معامل الذكاء العقلي والمهارات الفنية مهمة ولكن الذكاء العاطفي شرط ضروري لا بد منه ليصبح قائد عظيم، فقد يحصل الشخص على أفضل تدريب في العالم وقد يتميز ببعده النظر وعقل تحليلي رائع ولديه قدر لا نهائي من الأفكار الذكية ولكن لا يمكن ان يجعل من نفسه قائد عظيم بدون الذكاء العاطفي ، لان الأذكى عاطفياً لديهم قدرة اكبر على تطويع مشاعرهم ومشاعر الآخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة

وإدراكاً لأهمية الذكاء العاطفي فقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل العديد من الباحثين والأكاديميين ، وتعددت الدراسات التي عيّنت بدراسة الذكاء العاطفي (Victoria, 2004 ;Rosete & Ciarrochi, 2005; Stewert, 2008) ، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر على كلاً من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ورغم تعدد تلك الدراسات ، إلا أنه مازال هناك قلة في الدراسات المتعلقة بدراسة علاقة الذكاء العاطفي بقدرة المديرين على إدارة الصراع التنظيمي ، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتساهم في التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي بما يحتويه من قدرات ومهارات وإدارة الصراع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية .

وسيناقش هذا الفصل مفاهيم و مصطلحات الدراسة ، و الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، واهداف وفروض الدراسة واهميتها ، وذلك على النحو التالي:

أولاً : مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الآتية:-

أ. الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:

يعرف (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنه "توع من الذكاء الاجتماعي الذي يشمل قدرة الفرد على مراقبة عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين والتمييز بينها ، واستخدام تلك المعلومات في توجيه تفكير الفرد وافعاله " ، أما جولمان فعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة (Goleman, 1995, p. 271).

ويختلف الذكاء العاطفي عن الذكاء المعرفي الذي يعرفه البعض على انه " القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لانجاز الأعمال فى الواقع والتصرف العملي تجاه المشاكل اليومية (جرينبرج & بارون، ٢٠٠٩، ص ١٤٨).

ب- إدارة الصراع Conflict Management:

يقدم (Rahim,2002) تفسيراً متطوراً للفرقة بين حل الصراع وإدارة الصراع ، فيشير إلى حل الصراع على انه تقليل وكبت و التخلص من الصراع على اعتبار انه ظاهرة سلبية ، أما إدارة الصراع يعنى تصميم استراتيجيات فعالة تهدف إلى تقليل الجانب الهدام للصراع و تعزيز الأدوار البناءة للصراع لتحسين التعلم و الفعالية فى المنظمات.

كما يستخدم الباحث مصطلح إستراتيجية إدارة الصراع Conflict Management Strategy ليشير إلى أي تصرف أو فعل يقوم به احد طرفي الصراع أو طرف ثالث كمحاولة للتعامل أو إدارة الصراع ، والذي ربما يتضمن آليات رسمية لإدارة الصراع مثل التفاوض أو التحكيم (Randeree & El-Faramawy, 2011,p.27).

ثانياً : الدراسات السابقة:

تناولت كثير من الدراسات السابقة موضوع الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي بالمناقشة والتحليل ، وقد قام الباحث فى هذا الجزء بعرض بعض الدراسات والتي أتيج له الاطلاع عليها وذلك على النحو التالي :

أ- دراسات سابقة متعلقة بالذكاء العاطفي:

على الرغم من حداثة مفهوم الذكاء العاطفي ، إلا انه نال اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين و الأكاديميين ، وقاموا بدراسات عدة للوصول إلى فهم أعمق لهذا المفهوم ، ففي دراسة قام بها (Gardner & Stough, 2002) بهدف التحقق من إمكانية استخدام الذكاء العاطفي فى القدرة على التنبؤ بأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية ، و القيادة التبادلية ، و القيادة بعدم التدخل)

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية موجبة بين نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، كما ان جميع العوامل المكونة للذكاء العاطفي ترتبط ايجابياً مع العوامل الفرعية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي ، والتحفيز الإيحائي ، الاهتمام الشخصي ، الاستشارة العقلية)، كما أوضحت النتائج وجود علاقة سلبية بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي و القيادة بعدم التدخل بالإضافة الى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية ، وذلك رغم وجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي والمكافآت المشروطة (احد أبعاد القيادة

التبادلية) ، ووجود علاقة بين نتائج القيادة المتمثلة في الفعالية والرضا والجهد الاضافى بالذكاء العاطفي.

و تتفق النتائج السابقة مع دراسة (رشيد، ٢٠٠٣) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية حيث تعد عناصر الذكاء العاطفي مؤشراً قوياً على مستوى القيادة التحويلية، علاوة على أن متغير المهارات الاجتماعية احتل المرتبة الاقوي في التأثير على مستوى القيادة التحويلية ، يليه متغير التقمص الوجداني ، فالوعي بالذات ثم إدارة الذات ، وكان متغير الدوافع الداخلية الأقل تأثيراً على القيادة التحويلية.

في حين هدفت دراسة (Lopes et al, 2003) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية وهي (العصبية ، الانبساطية ، الانفتاحية ، التوافقية ، يقظة الضمير) ومساهمة كل منها في استيعاب الفرد لنوعية العلاقات الاجتماعية ، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ورضا الفرد عن العلاقات الاجتماعية حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من القدرة على إدارة المشاعر والانفعالات هم أكثر عرضة للتقرير الذاتي عن العلاقات الايجابية مع الآخرين واستيعاب دعم الأيوين وقل عرضة للتقرير عن العلاقات السلبية مع الأصدقاء المقربين وان هناك علاقة ايجابية بين ادارة المشاعر والانفعالات الذاتية مع نمط الموافقة ويقظة الضمير، وتبين أيضا أن الذكاء العاطفي يتمتع بصدق تقاربي وصدق تمييزي في علاقته بمقياس الشخصية والذكاء اللفظي.

كما اختبرت دراسة (Victoria, 2004) السلوكيات المرتبطة بالذكاء العاطفي ، و ما اذا كانت ابعاد الذكاء العاطفي للقائد (ادراك العواطف وتقويمها ، فهم العواطف ، استخدام العواطف ، تنظيم العواطف) تمكن من التنبؤ بزيادة ثقة المرؤوسين به ، واستعدادهم للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأشارت نتائج الدراسة ان قدرة القائد على ادراك العواطف والتعبير عنها تمثل عامل ايجابي وضروري في تطوير ثقة المرؤوسين به ، وبالتالي عندما يمتلك القائد القدرة على تقييم والتعبير عن العاطفة، فذلك يزيد من ثقة المرؤوسين بقائدهم وقد فسّر الباحث ذلك بان القائد يستخدم مهارات التعاطف التي تمثل احد الجوانب الحيوية لهذا البعد (ادراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها) في تعزيز وتطوير الروابط العاطفية بينه وبين المرؤوسين ، كذلك اوضحت هذه الدراسة ان استخدام العواطف هو البعد الوحيد من أبعاد الذكاء العاطفي الذي يساهم في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية . مفسراً ذلك بان استخدام العواطف بفعالية يجعل المرؤوسين لديهم استعداداً أكثر لبذل جهدا اكبر في وظائفهم.

وفي نفس الاتجاه تناولت دراسة (Rosete&Ciarrochi, 2005) اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي ، وأنماط الشخصية ، والذكاء الإدراكي ، وفاعلية القيادة ، وتوصلت الدراسة الى ان الذكاء العاطفي المرتفع يرتبط بشكل معنوي مع مستوى فاعلية القيادة وعلى وجه الخصوص عنصر القدرة على إدراك العواطف حيث يمكن التنبؤ من خلاله بمدى فاعلية القيادة ، وقد تبين أيضا أن العوامل الشخصية الخمسة ومعامل الذكاء لم يكن لهما دور وسيط في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ، كما أظهرت نتائج الدراسة ان القادة الأذكى عاطفياً هم أكثر تحقيقاً للإنجازات في أعمالهم.

أما دراسة (عبد المنعم، ٢٠٠٥) فاستهدفت معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكلا من مصادر ضغوط العمل والأداء الوظيفي أثناء عمليات التطوير بالتطبيق على هيئة البريد المصري ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير جوهري للذكاء العاطفي على ضغوط العمل ، كما تبين وجود تأثير موجب للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي حيث يحتل عنصر العلاقات الاجتماعية أعلى مرتبة من حيث التأثير على الأداء الوظيفي يليه في ذلك عنصر الوعي الاجتماعي ، ويأتي عنصر ادارة الذات في المرتبة التالية .

في حين ركزت دراسة (Sy et al, 2006) على معرفة تأثير الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين ، بالإضافة الى اختبار تأثير الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :-

- وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء العاطفي للعاملين والرضا الوظيفي لهم بالإضافة الى وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء العاطفي للعاملين والأداء الوظيفي ، علاوة على وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للعاملين .

- وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء العاطفي للمديرين والرضا الوظيفي للعاملين ذوي الذكاء العاطفي المنخفض أكثر من العاملين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ، يبرر الباحث ذلك بان العاملين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع لديهم قدرة على فهم وتقييم وتنظيم مشاعرهم وانفعالاتهم والتي تساهم في الرضا الوظيفي لذلك يحتاجون تدخل أقل لمساعدتهم في ادارة مشاعرهم او لعزل الأحداث السلبية التي تؤثر على رضائهم الوظيفي .

وفي دراسته حول اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي والتي اجريت على عينة مقدارها ٢٨٠ مفردة من العاملين سواء من المستويات الادارية او غيرها ، توصل (Singh, 2007) الى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة بين الذكاء العاطفي للعاملين وعمليات التعلم التنظيمي التي تتميز بالابتكار والتطبيق ومساندة الافكار والعمليات الجديدة .

وللتعرف على دور الذكاء العاطفي فى التأثير على مخرجات العمل (ادراك الصراع ، و الاستعداد الى الابتكار والابداع) فى الامارات العربية المتحدة ، أظهرت نتائج دراسة (Suliman & Al-Shaikh, 2007) النتائج التالية :-

- وجود اختلافات جوهرية بين العاملين فى ادراكهم للذكاء العاطفي والصراع والاستعداد الى الابتكار والابداع وذلك وفقاً لكل من الجنس و العمر و مستوى التعليم ومدة الخدمة .
- الافراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع تظهر مستويات اعلى من الذكاء العاطفي من الافراد ذوي المستوى التعليمي الاقل ، حيث يفترض الباحث ان العاملين ذوي الذكاء المرتفع لديهم القدرة على التعبير عن مشاعرهم والتواصل وفهم الاخرين من هؤلاء الأقل تعليماً .
- يميل الأفراد ذوي المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي الى اظهار مستويات اقل من الصراع ، ومستويات مرتفعة من الاستعداد الى الابتكار والابداع .
- الافراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع لديهم مستويات أعلى من الاستعداد الى الابتكار والابداع من الافراد ذوي المستوى التعليمي الاقل.

وقام (أبو الفضل ، ٢٠٠٧) بدراسة طبقت على البنوك التجارية العامة والعاملة فى القطاع المصرفي المصري بهدف دراسة اثر ارتفاع الذكاء العاطفي لدى العاملين وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي كما ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام الوجداني والالتزام المستمر ولكن هناك علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والالتزام الاخلاقي.

بينما دراسة (صديق ، ٢٠٠٧) استهدفت معرفة مدى الاتفاق بين قادة المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة الدقهلية حول توافر مهارات الذكاء العاطفي وكل من ادوار القيادة ومعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وكلاً من ادوار القيادة والسلبيات الأخلاقية للعاملين بالمنظمات الحكومية المحلية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- انخفاض مهارات الذكاء العاطفي والأدوار القيادية لدى قادة المنظمات الحكومية المحلية فى محافظة الدقهلية .
- وجود تأثير معنوي لكافة متغيرات الذكاء العاطفي على الأدوار القيادية واكثر المتغيرات تأثيراً هي إدراك الآخرين ثم الإدراك الذاتي ثم إدارة الآخرين ثم إدارة الذات مرتبة حسب الأهمية النسبية .

- وجود تأثير عكسي لمتغيرين فقط من متغيرات الذكاء العاطفي على السلبيات الأخلاقية للعاملين وهما على الترتيب إدارة الآخرين وإدارة الذات .

وبهدف تحديد طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الخدمية في المنظمة ، ومستوي الذكاء العاطفي و الرضا الوظيفي للعاملين قامت دراسة (Johnson, 2008) والتي اجريت على عينة من المهندسين في مجال التقنية العالية في احدي شركات الطيران ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة ايجابية بين ادراك مبادئ القيادة الخدمية ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين في مجال صناعة الطيران ، ووجدت الدراسة ان العلاقة الاقوي موجودة بين قيم الافراد ، وتدعيم القائد كمبادي للقيادة الخدمية و الرضا الوظيفي

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين اي من ابعاد الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي ، فضلا عن عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخدمية

في حين بحثت دراسة (Stewart, 2008) العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمديرين في مجال صناعة الأغذية ، والتي توصلت الى ان الذكاء العاطفي ليس له اي تأثير على مستوي الرضا الوظيفي أو مستوي الالتزام التنظيمي للمديرين ولكن يوجد بعد واحد من أبعاد الذكاء العاطفي وهو التكيف له علاقة قوية مع الرضا الوظيفي للمديرين وكذلك مع الالتزام التنظيمي ، حيث انه شكل ٢٧% من التباين في الرضا الوظيفي و ١٧% من التباين في الالتزام التنظيمي ، بالإضافة الى ان المديرين الأكبر سناً لديهم مستوي مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من هؤلاء الأصغر سناً .

وفي نفس الاتجاه تناولت دراسة (Guleryuz et al, 2008) العلاقة بين الذكاء العاطفي وكلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات ، مع استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الذكاء العاطفي ككل والرضا الوظيفي ، فضلاً عن وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأبعاد الذكاء العاطفي (تنظيم العاطفة ، استخدام العاطفة) ، كما لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وباقي أبعاد الذكاء العاطفي.

- وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي ، أما إدراك العواطف الذاتية و استخدام العواطف تؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي بينما الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين تنظيم العواطف والالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين تقويم عواطف الآخرين (احد أبعاد الذكاء العاطفي) وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

واستكمالاً للدراسات السابقة في اختبار تأثير الذكاء العاطفي على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قامت دراسة (Ruestow, 2008) والتي تهدف الى تحديد ما اذا كان مستوى الذكاء العاطفي للقادة يؤثر على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمرؤوسين في منظمات الخدمة الإنسانية العامة ، وقد جاءت النتائج تؤكد على وجود علاقة جوهريّة بين مستوى الذكاء العاطفي للقائد و مستوى الرضا الوظيفي لمرؤوسيه ، فشلت هذه الدراسة في إثبات الفرض القائل بوجود علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي القائد والالتزام التنظيمي لمرؤوسيه ، وترجع الدراسة ذلك الى طبيعة القطاع الحكومي وتأثر العاملين بالبيئة البيروقراطية والإجراءات والقواعد الموجودة في هذا القطاع.

في حين استهدفت دراسة (راشد ، ٢٠٠٨) معرفة اثر الذكاء العاطفي على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة ، بالإضافة الى تأثير المتغيرات الشخصية على ابعاد الذكاء العاطفي ، وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها :

- الخوف الوظيفي لا يتأثر معنوياً بأي من أبعاد الذكاء العاطفي.
- الجودة الكلية للخدمة تتأثر متأثراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد الذكاء العاطفي وهو الذكاء الاجتماعي ، اما الأبعاد الأربعة الأخرى فليس لاي منها تأثير معنوي في جودة الخدمة .
- ان النوع لا يؤثر معنوياً في أبعاد الذكاء العاطفي أو المقياس الكلي وذلك يعني أن الذكور لا تختلف عن الإناث في أبعاد الذكاء العاطفي، كما ان الخبرة تؤثر في أبعاد محددته للذكاء العاطفي وهي (القدرة على التكيف ، والتحكم في الضغوط).

وفي دراسة قام بها (المسدي، ٢٠٠٨) استهدفت دراسة أثر مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في المهارات الشخصية للمديرين (الوعي الذاتي - إدارة الانفعالات - الدافعية الذاتية) ، ومهارات التعامل مع المرؤوسين (التعاطف - التواصل الاجتماعي) على الفعالية التنظيمية ، وتوصلت الدراسة الى انه على الرغم من ان الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من مهارات الذكاء العاطفي للمديرين الا ان هذه المهارات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على الفعالية التنظيمية حيث جاءت مهارات التواصل مع المرؤوسين في المقام الأول تليها مهارة الدافعية الذاتية للمديرين ثم مهارة الوعي الذاتي ولكن تؤثر مهارة التعاطف مع المرؤوسين تأثيراً عكسياً في الفعالية التنظيمية.

كما توصلت دراسة (الكرداوي ، ٢٠٠٨) الى وجود بعض المتغيرات الشخصية التي تتوسط علاقة الذكاء العاطفي بمستوي الاغتراب الوظيفي ، وكان من أهم تلك المتغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة ، وأظهرت أيضاً أن اختلاف مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي بدرجته الكلية وأبعاده الفرعية مرتبطة باختلاف مستويات الذكاء العاطفي لدى المديرين ، بالإضافة الى إمكانية التنبؤ بمستويات الاغتراب الوظيفي لدي العاملين بدلالة مستوى الذكاء العاطفي لدي المديرين.

أما دراسة (Alston , 2009) فأختبرت العلاقة بين الذكاء العاطفي وممارسات القيادة حيث قسم ممارسات القيادة الى (تحدي العمليات - الهام الرؤية المشتركة - تمكين الآخرين - نمذجة الطرق وتشجيع العاملين) ، وتوصلت الدراسة الى أن أقل من ٢٥% من التباين في ممارسات القيادة يمكن تفسيرها بالتغير في أبعاد الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموجرافية حيث ان هناك علاقة ايجابية بين واحد فقط من أبعاد الذكاء العاطفي وهو تقييم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين وممارسات القيادة ، بالإضافة الى وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة وممارسات القيادة.

بينما بحثت دراسة (Momni, 2009) طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والمناخ التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين ذوي الذكاء العاطفي الأعلى يخلقون مناخ تنظيمي أفضل ، حيث أن ٥٥% من التباين في المناخ التنظيمي يرجع الى المديرين ذوي الذكاء العاطفي ، و وجدت الدراسة أيضاً ان الذكاء العاطفي يؤثر أكثر على المصادقية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي .

وللتعرف على دور التدريب في تحسين مستوى الذكاء العاطفي للقيادة داخل الإدارات الوظيفية ، توصلت دراسة (Eichmann, 2009) إلى أن هناك تحسن جوهري في مستوى الذكاء العاطفي ككل من خلال التدريب على مهارات الذكاء العاطفي ، ووجدت أيضاً ان الأبعاد الفرعية للذكاء العاطفي وفقاً لمقياس (Bar-on) (الذكاء الاجتماعي ، ادارة الضغوط ، المزاج العام) تحسنت بشكل ملحوظ ، اما الذكاء الشخصي والتكيف لم تتحسن بشكل جوهري .

أما دراسة (Rose, 2009) فعقدت مقارنة بين مستويات الذكاء العاطفي لكل من المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و غير المتخصصين في هذا المجال ، و أوضح تحليل التباين أن مستويات الذكاء العاطفي أعلى بكثير لدي غير المتخصصين بالمقارنة بمتخصصي تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات وعدد سنوات خبره في هذا المجال.

فى حين تناولت دراسة (Stein et al, 2009) اختبار مستوى الذكاء العاطفي للمديرين التنفيذيين بالمقارنة مع عامة الناس ، وما إذا كان مستوى الذكاء العاطفي للمديرين يرتبط بالمرجات التنظيمية المختلفة (صافى الأرباح ، إدارة النمو ، إدارة العاملين وتدريبهم) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين يختلفون جوهرياً عن الأفراد العاديين بثمانية من الخمسة عشر مقياساً فرعياً لمقياس الذكاء العاطفي الكلى ، كما أوضحت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون مستويات أعلى فى التعاطف ، واعتبار الذات ، وإدراك الواقع ، وحل المشكلات ، كانوا أكثر تحقيقاً للأرباح الصافية فى شركاتهم ، بينما ارتبطت قدرة المديرين على إدارة النمو ، وإدارة المرؤوسين بقدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة ، كما تبين عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الذكور والإناث فى مستويات الذكاء العاطفي .

بينما اهتمت دراسة (Polychroniou, 2009) بالتحقق من العلاقة بين المهارات الاجتماعية والتحفيز والتعاطف (كأبعاد الذكاء العاطفي) والقيادة التحويلية ، وتعتمد هذه الدراسة على قياس الذكاء العاطفي للقائد والقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين ، وتوصلت الدراسة الى ان مكونات الذكاء العاطفي مثل المهارات الاجتماعية والتحفيز والتعاطف ترتبط ايجابياً بالقيادة التحويلية فى زيادة فاعلية الفريق (العمل الجماعي)

كما اسفرت نتائج دراسة (Ramesar et al, 2009) عن وجود علاقة ذات دلالة بين الذكاء العاطفي للمديرين و ادارة الضغوط الوظيفية.

فى حين سعت دراسة (Waddell, 2009) لتحديد ما اذا كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي للقادة (كمتغير مستقل والمقاس من قبل المرؤوسين) و خصائص القيادة الخدمية (كمتغير تابع وتقييمها أيضا من قبل المرؤوسين) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هى وجود علاقة ايجابية بين خصائص القيادة الخدمية وإدراك المرؤوسين للذكاء العاطفي للقادة ، و اتضح من تحليل البيانات ان ٦٠,٧% من التباين فى خصائص القيادة الخدمية ترجع فقط الى بعد فرعى واحد من أبعاد الذكاء العاطفي الا وهو ادراك الواقع لدى القائد .

واستكمالاً للجهود السابقة قام (Osborne, 2009) بدراسة هدفت تقييم العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي بين المعلمين فى مرحلة الطفولة المبكرة ، و وجدت الدراسة انه لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي ككل و الالتزام التنظيمي .

أما دراسة (Pardee, 2009) فسعت إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي بين متخصصي الصحة النفسية والذين يعملون على الأقل ٥١% من الوقت فى تقديم الاستشارات النفسية ، وتشير النتائج الى انه لا توجد اختلافات فى الذكاء العاطفي على أساس

النوع، بالإضافة الى وجود علاقة معنوية بين القدرة على إدراك العواطف وإدارة العواطف الذاتية والرضا الوظيفي للذكور العاملين في مجال الصحة النفسية لان هذه الأبعاد تفسر ٢٨,١% من التباين في مستوى الرضا الوظيفي للذكور ولكن هناك علاقة معنوية بين القدرة على إدراك العواطف ومستوي الرضا الوظيفي للإناث حيث ان هذا المتغير يفسر ٦,٤% من التباين في مستوي الرضا الوظيفي للإناث

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية قام (Korkmaz, 2009) بدراسة أثبتت نتائجها أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين (وعى الضمير - السلوك الحضاري - الإيثاري) ، وترجع الدراسة ذلك إلى أن القائد ذو الذكاء العاطفي المرتفع قادر على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة وفهم مشاعر المرؤوسين وبالتالي يمكن تحفيزهم ومن ثم تعزيز سلوكيات الدور الإضافي لأعضاء المنظمة ، وعندما يشعر العاملين بان القائد يفهم احتياجاتهم سوف يكونون على استعداد لتقديم الأفضل للمنظمة.

في حين سعت دراسة (عطا ، ٢٠٠٩) الى دراسة العلاقة بين أبعاد مقياس الذكاء الوجداني والفروق الفردية وهي (النوع-الفئة العمرية) والفروق الوظيفية (مستوى التعليم- مستوى الخبرة- المجموعة الوظيفية). علاوة على قياس مدى توافر جميع المتغيرات لأبعاد مقياس الذكاء الوجداني وهي (الذكاء الشخصي - الذكاء الاجتماعي - القدرة على التكيف - التحكم في الضغوط - الحالة المزاجية) لدي مقدمي الخدمة الصحية في المستشفيات محل البحث ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ومنها:

- عدم وجود تباين أو اختلاف بين كل من البعدين الأول والثاني وهما الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي وفقا للنوع ، وهناك تفوق للذكور على الإناث في باقي أبعاد مقياس الذكاء العاطفي .

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للفئات محل الدراسة والبعد الأول الذكاء الشخصي والبعد الثاني الذكاء الاجتماعي .

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة وابعاد مقياس الذكاء العاطفي المختلفة .

- وجود فروق معنوية بين البعد الاول الذكاء الشخصي مع المجموعات الوظيفية الثلاثة : المديرين والأطباء والممرضين .أما البعد الثالث القدرة على التكيف لها دلالة إحصائية ومعنوية لصالح الأطباء .

وفى اتجاه آخر حاولت دراسة (Pomraning, 2010) اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للمنظمة (السعادة الوظيفية، التعويضات المرضية ، ادارة ضغوط الحياة والعمل ، التماسك التنظيمي ، القيادة ، التنوع وإدارة الغضب ، الاستجابة التنظيمية) والثقة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة الى وجد علاقة ايجابية قوية بين الذكاء العاطفي للمنظمة والثقة التنظيمية ، (ويعنى ذلك ان قدرة المنظمة على التعامل بنجاح وبفعالية مع التغير وفى تحقيق أهدافها وفى نفس الوقت تكون مسؤولة و قادرة على الاستجابة للعاملين بها ترتبط ايجابيا بالثقة التنظيمية)، كما وجدت أيضا ان كلا من الأبعاد السبعة التى تمثل الذكاء العاطفي تستخدم للتنبؤ بشكل كبير بالثقة التنظيمية حيث أنها تفسر ٦٣,٤% من التباين فى الثقة التنظيمية .

بينما توصلت دراسة (Whalen, 2010) أن المستويات المرتفعة للذكاء العاطفي تتوسط العلاقة بين الذكاء المعرفي وسمات الشخصية وكلا من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير على قبول التغيير التنظيمي

كما توصلت دراسة (حسانين، ٢٠١٠) الى وجود فروق معنوية بين مستوي الذكاء العاطفي للقيادة فى مجموعتي البنوك (القطاع الخاص ، القطاع العام) وكذلك فى مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين ، ووجود اثر معنوي للذكاء العاطفي للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين فى مجموعتي البنوك ، وكان الأثر الأكبر فى مجموعة بنوك القطاع الخاص

وللتغلب على مشكلة انخفاض الالتزام التنظيمي بين العمالة الأمريكية ، بحث (Bennett, 2011) طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و الالتزام التنظيمي للعاملين فى احدي شركات الاتصالات ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للمديرين والالتزام التنظيمي للمرؤوسين بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للمديرين و مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة (الالتزام العاطفي ، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت اليه نتائج دراسة (Yaghoubi et al , 2011) حيث أوضحت أن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للمديرين ، وكلا من يقظة الضمير و الإيثار للمرؤوسين ، وتعتبر هذه النتائج اكثر اتساقا مع دراسة (Alavi et al , 2013) حيث توصلت الى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للعاملين و الالتزام التنظيمي لهم، فضلا عن ان الدافعية (من بين ابعاد الذكاء العاطفي) تلعب دوراً حيويًا فى التنبؤ بالالتزام التنظيمي وترجع الدراسة ذلك الى ان الدافعية تجعل الفرد اثر استعدادا و اكثر التزاما لتحقيق اهداف المنظمة.

كما استهدفت دراسة (Jung & Yoon, 2012) اختبار تأثير الذكاء العاطفي للعاملين في الفنادق الفاخرة على السلوكيات السلبية **Counterproductive Work Behaviors** - سلوكيات تطوعية لأعضاء المنظمة تنتهك القواعد التنظيمية ، والقيام بها تهدد المنظمة أو احد أعضائها - و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوضح نتائج الدراسة ان أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية ، استخدام العواطف ، تقييم عواطف الآخرين) تؤثر سلبيا على السلوكيات السلبية ، كما تؤثر أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية ، استخدام العواطف) تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و تؤكد نتائج الدراسة أيضاً أن قدرة العاملين على فهم والتحكم واستخدام عواطفهم بفعالية يخلق بيئة عمل تدعم المخرجات التنظيمية الايجابية مثل زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أجري (Hosein&Yousefi, 2012) دراسة استهدفت اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للعاملين بشركات الأغذية ، و مرونة القوي العاملة **Workforce Agility** (التي تعرف بالقدرة على المرونة والسرعة و تكيف الأفراد بفعالية مع البيئة المتغيرة للمنظمة) ، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الذاتية للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي ، والرقابة الذاتية ، والتحفيز الذاتي) أكثر تفسيراً للتغيرات في مرونة القوي العاملة من العوامل الاجتماعية مثل التعاطف و إدارة العلاقات ، كما اوضحت الدراسة أن الوعي الذاتي الذي يتمثل في الوعي بالعواطف والأهداف ونقاط القوي والضعف الذاتية تمكن الأفراد من الاستجابة الملائمة لاحتياجات المنظمة ، كما يولد لديهم المزيد من التحفيز و القدرة على تقديم سلوكيات وأنشطة تتناسب مع مرونة الشركة **Agile Organization** ، علاوة على أن التحكم الذاتي الذي يتمثل في تنظيم العواطف السلبية و التغلب على العقبات و الغموض والثقة والابتكار في استخدام الفرص والتفاؤل وإدراك الأحداث التنظيمية يمكن أن تساعد في زيادة مرونة القوي العاملة.

وفي دراسة قام بها (Lee & ok, 2012) استهدفت التحقق من الآثار المباشرة وغير المباشرة للذكاء العاطفي للعاملين في الفنادق بالولايات المتحدة على نموذجين للعمل العاطفي **Emotional Labor** (الجهد العاطفي **Emotional Effort**، وعدم الانسجام العاطفي **Emotional Dissonance**) ، والاحتراق الوظيفي **Job Burnout**، و الرضا الوظيفي **Job Satisfaction** ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي :

- بالنسبة لتأثير الذكاء العاطفي على العمل العاطفي ، توضح النتائج أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيا مع الجهد العاطفي ، ويرتبط سلبيا مع عدم الانسجام العاطفي ، و ترجع الدراسة ذلك إلى أن العاملين الأذكياء عاطفياً قادرين على إدراك وإدارة عواطفهم الذاتية عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات تمكنهم من التكيف و المرونة وتنظيم مشاعرهم ، والتي تعمل

كموارد عاطفية ، وبالتالي يشعر العاملون بالراحة والثقة في مواقف العمل العاطفي ، كما يقلل ذلك من التناقض أو عدم الاتساجام بين ما يظهرونه من عواطف و ما يشعرون به فعلاً

- أما بالنسبة لتأثير الذكاء العاطفي على الاحتراق الوظيفي و الرضا الوظيفي ، أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي علاقة مباشرة سلبية مع فقدان الشخصية **Depersonalization** ، وتقليل الشعور بالإنجاز **Reduce Personal Accomplishment** (أبعاد الاحتراق الوظيفي) ، لان العاملين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يظهرون مشاعر ايجابية حقيقية بشكل تلقائي للعملاء مما يزيد من رضا العملاء ، وبالتالي يشعر العاملون ذوي الذكاء العاطفي بالمتعة والإثارة من خلال رؤية رضا العملاء ، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الشعور بالإنجاز الشخصي .

- كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي للعاملين يرتبط ايجابيا مع الرضا الوظيفي من خلال زيادة الشعور بالإنجاز الشخصي ، فعندما يحاول العاملون فهم عواطف العملاء و التعبير عن أنفسهم بصدق ، يجعل العملاء يتفاعلون معهم بشكل ايجابي كرد فعل لذلك ، وبالتالي يشعر العاملون أنهم قاموا بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بنجاح مما يزيد من الشعور بالكفاءة الذاتية والاحترافية والشعور الشخصي بالإنجاز ، ومع تكرار تلك المشاعر الايجابية يصبح العاملون أكثر رضاء عن وظائفهم .

كما قامت دراسة (Obradovic et al , 2013) على اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في مجال ادارة المشروعات و نجاح هؤلاء المديرين من الناحية المهنية **Professional Success** والذي تعتمد الدراسة في قياسه على بعدين هما المستوي التعليمي و الموقع الذي يشغله المدير داخل الهيكل التنظيمي، و توضح نتائج الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و المستوي التعليمي و المستوي الاداري ، كما تؤكد الدراسة على ضرورة ادراك مديري المشروعات لمفهوم الذكاء العاطفي و مستويات الذكاء العاطفي لهم و طرق تحسين ابعاد الذكاء العاطفي المختلفة .

وبهدف التعرف على العلاقة بين الضغوط الوظيفية **Job Stress** و الاداء الوظيفي ، و تأثير الذكاء العاطفي على هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع الحكومي ، وجدت دراسة (Yozgat et al, 2013) ان هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل و الاداء الوظيفي ، كما توصلت ايضاً الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و الاداء الوظيفي ، علاوة على الدور الوسيط للذكاء العاطفي الذي بدوره يعدل من العلاقة السلبية بين ضغوط العمل و الاداء الوظيفي.

ب- دراسات سابقة متعلقة بموضوع الصراع التنظيمي

تناول العديد من الباحثين موضوع الصراع التنظيمي بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومة و أبعاده و آثاره ، ففي دراسة قام بها (الحساني، ١٩٩٥) والتي توصلت إلى أن الرؤساء والمرؤوسين فى المنظمات الحكومية يتبنون وجهة النظر الكلاسيكية حول مفهوم الصراع التنظيمي والتي تتبلور فى ان الصراع شي غير محبب أو غير مرغوب فيه بجانب افتقار هذه المنظمات الى الطرق الايجابية للتعامل مع الصراع و ترجع هذه الدراسة ذلك الى عدم اقتناع القيادات الإدارية فى هذه المنظمات بأهلية المرؤوسين للمشاركة فى الحوار والمناقشة حول مشكلات الصراع.

فى حين هدفت دراسة (حيدر، ١٩٩٧) الى اختبار العلاقة بين خصائص البيئة التنظيمية ومستويات الصراع داخل الفرد وداخل الإدارة وبين الإدارات بالجامعات المصرية ، بالإضافة الى معرفة العلاقة بين مستوى الصراع والخصائص الشخصية والمهنية للمديرين ودرجة تفضيل أساليب التعامل مع الصراع وفقاً لهذه الخصائص ، وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود مجموعة من خصائص البيئة التنظيمية التى أثرت على مستوى الصراع وهى (الاتصالات - الاختصاصات - السلطة - الأهداف) .
 - يتأثر مستوى الصراع داخل الإدارة بنوع وسن المديرين .
 - يتأثر تفضيل المديرين نحو استخدام أساليب التعامل مع الصراع بالخصائص الشخصية للمديرين المتمثلة فى النوع والسن ومستوى التعليم .
 - يفضل المرؤوسين استخدام كل من أسلوب التهذئة والتجنب والحل الوسط أكثر من الرؤساء اما الرؤساء فيفضلوا استخدام السيطرة بدرجة اكبر من المرؤوسين.
- اما دراسة (Garcia, 2004) فاستهدفت توضيح العلاقة بين نمط القيادة (القيادة التحويلية ، والقيادة التبادلية) وإستراتيجيات حل الصراع ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية فى ادارة الصراع من القيادة التبادلية لانها تشجع على التفكير الابتكاري وتمكن من إدارة الصراع عن طريق الاعتماد على إستراتيجية الاندماج التي تعد من أكثر الاستراتيجيات فاعلية فى ادارة الصراع .

فى حين ركزت (Medina et al, 2005) على تقييم العلاقة بين صراع المهام وصراع العلاقات وتأثيرهم على بعض الانعكاسات العاطفية مثل الرضا والرفاهية والنية لترك العمل وتحليل الدور الوسيط لصراع العلاقات ، و أوضحت الدراسة النتائج التالية :-

- يرتبط صراع العلاقات إرتباطاً سلبياً بالاستجابات العاطفية بينما صراع المهام لا يرتبط مباشرة بالاستجابات العاطفية.

- يؤثر صراع العلاقات ايجابياً على الرغبة فى ترك الوظيفة الحالية بينما صراع المهام لا يؤثر بشكل سلبي على الرغبة فى ترك العمل.

- هناك تأثير متداخل بين صراع المهام وصراع العلاقات حيث يساهم ذلك التداخل بشكل أساسى فى التنبؤ بالنية لترك العمل.

- يتوسط صراع العلاقات العلاقة بين صراع المهام والاستجابات العاطفية.

وللتحقق من طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والاختلافات فى اختيار استراتيجيات إدارة الصراع ، توصلت دراسة (Al-ajmi, 2007) إلى اختلاف الأنماط المتبعة لإدارة الصراع وفقاً لاختلاف النوع والمستوي الادراي والخبرة ، اما السن فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن وأنماط إدارة الصراع .

وفى دراسة أجراها (المسدي ، ٢٠٠٧) بهدف معرفة محددات اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي والتي تؤثر على فعالية إدارة الصراع ، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عدم تأثير المتغيرات الديموجرافية على جميع استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي ويستثنى من ذلك متغير النوع فى علاقته بإستراتيجية التعاون.

- وجود اختلافات معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة وأنماط الشخصية للمديرين والرؤساء.

- وجود اختلافات معنوية بين استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي والاختلافات فى الحالة النفسية أو المزاجية للمديرين .

- وجود اختلافات معنوية بين استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي والاختلافات فى نوع الصراع داخل جماعة العمل المتمثل فى صراع الصلة (العلاقات) وصراع العملية الا ان هناك اتفاق بين المديرين والرؤساء حول اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع المستخدمة فى حالة صراع مهني بين أعضاء جماعة العمل.

وعلى ذات السياق بحثت دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٨) اثر المتغيرات الفردية و تصرفات جماعة العمل على تشكيل استراتيجيات إدارة الصراع التي ينتهجها المديرون وذلك بغرض التوصل الى عدة مقترحات تدعم مهارات المديرين وترفع من كفاءتهم فى إدارة الصراع ، ولقد توصلت الدراسة الى التأثير المعنوي للمتغيرات الفردية المتمثلة فى المستوى الادارى وحاجات الرؤساء وأنماط الشخصية على تشكيل استراتيجيات إدارة الصراع ، اما المتغيرات الخاصة بالنوع والسن والحالة النفسية فلم تدعم نتائج الدراسة فى وجود اى تأثير معنوي لهم ، كما ان لتصرفات جماعة العمل تأثيرا معنويا على استراتيجيات إدارة الصراع التي ينتهجها المديرون .

بينما اهتمت دراسة (بلال ، ٢٠٠٨) بالتعرف على طبيعة العلاقة بين مدى ادراك المدير للعدالة والاستراتيجيات التي يستخدمها لإدارة موقف الصراع فى المنظمة حيث تميز الدراسة بين بعدين للعدالة المدركة هما : البعد الأول : البعد الساكن الذى يتمثل فى مشاعر المدير تجاه موقف العدالة وغير العدالة (الشعور بالظلم - الشعور بالذنب - الشعور بالرضا) ، البعد الثانى: البعد الديناميكي الذي يتمثل فى رد الفعل السلوكي تجاه موقف العدالة وعدم العدالة (التركيز على العطاء - التركيز على الأخذ). وتعتمد هذه الدراسة على خمس استراتيجيات بديلة لإدارة الصراع وهى (التنافس-التكيف-التجنب-التوفيق-التعاون) ، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق معنوية فى كل من مستوى العدالة المدركة والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع باختلاف المستوى الادارى ، وسنوات الخبرة والنوع ، كما تختلف طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة المدركة واستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف كلا من المستوى الادارى وسنوات الخبرة والنوع.

أما دراسة (Lee, 2008) فاخترت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و الرضا الوظيفي للعاملين معتمدا على نظرية التوازن ، وأظهرت النتائج أن التشابه بين الأفراد في استخدام إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع يرتبط ايجابياً بالرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد ، على العكس من ذلك فالتشابه فى استخدام كل من إستراتيجية التسوية أو السيطرة أو الإيجار لا يرتبط بالرضا الوظيفي للأفراد ، مفسرا الباحث ذلك بان التشابه فى استخدام إستراتيجية التكامل هي حالة توازن حقيقية حيث ان الأفراد الذين يتشابهون فى اختيار إستراتيجية التكامل يدرك كلا منهما ان الطرف الآخر للصراع لديه اهتمام بالغ بالآخرين ،هذا التصور يجعل كل فرد أكثر تعاوناً .

فى حين بحثت دراسة (Johansen, 2010) طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و إدراك الدعم التنظيمي و الضغوط الوظيفية بالتطبيق على طاقم التمريض العاملين فى أقسام الطوارئ بالمستشفيات ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات

دلالة بين إدراك الدعم التنظيمي و الضغوط الوظيفية ، ولا توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التكامل وإستراتيجية السيطرة وإستراتيجية الإلزام) و الضغوط الوظيفية أما إستراتيجية التجنب فترتبط ايجابيا مع الضغوط الوظيفية . وتشير النتائج أيضا الى أن الدعم التنظيمي و إستراتيجية التجنب تفسر ١٥% من التباين في الضغوط الوظيفية ولكن الدعم التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والضغوط الوظيفية ، بالإضافة الى وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التجنب وبعدين من أبعاد الضغوط الوظيفية وهما (المشكلات مع الرفاق أو الزملاء ، المشكلات مع المديرين)

بينما هدفت دراسة (Mukhtar&Habib, 2010) الى توضيح طبيعة وقوة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع للمديرين ونوع شخصيته. وتوصلت الدراسة إلى أن المدير المنبسط يفضل استخدام إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع حين يتعامل مع حالة الصراع، أما نمط المدير الانطوائي يفضل معظمهم استخدام أسلوب التسوية في التعامل مع الصراعات.

كما تناولت دراسة (Tetting, 2010) العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يفضل استخدامها من قبل ضباط تنفيذ القانون باحدي المناطق الريفية ومقدار التعليم الرسمي لهم ، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوي التعليمي يمكن ان يفسر التباين في إستخدام إستراتيجية التكيف لإدارة الصراع.

أما دراسة (Wang, 2010) استهدفت اختبار العلاقة بين السمات الكبرى للشخصية على المستوي العام و السمات الفرعية لها و استراتيجيات إدارة الصراع ، وقد أجريت الدراسة على بعض العاملين في احدي المصانع الإنتاجية ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات موجبة بين إستراتيجية التجنب و كلا من القلق و الإحباط و الشعور بالذات (سمات فرعية للشخصية)، وعلاقة سلبية بين إستراتيجية التجنب و سمات الشخصية (الاجتماعية - تأكيد الذات - الانفعالات الايجابية) وتشير أيضا إلى وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية السيطرة و سمات الشخصية (العنانية - الغضب - تأكيد الذات) ، وعلاقة سلبية مع سمات الشخصية (الاستقامة - الإذعان) و وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التكامل و سمات الشخصية (الدفء - الانفتاح على القيم - الإذعان - الالتزام بالواجبات - السعي للانجاز - التشاور)، وعلاقة سلبية مع سمات الشخصية (القلق - الإحباط) ، و وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التجنب و سمة العصبية ، وعلاقة سلبية مع سمة الانبساطية ، وجود علاقة سلبية بين إستراتيجية التكامل و سمة العصبية ، ووجود علاقة موجبة بين إستراتيجية الإلزام و سمة العصبية ، وعلاقة سلبية مع سمة الانبساط ، وعلاقة بين إستراتيجية التسوية و سمة القبول

فى حين تمثل الهدف من دراسة (Reuver&Woerkom, 2010) فى توضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعدلات الغياب و الالتزام العاطفي للمرؤوسين ، وتوصلت الدراسة الى ان تأثير الالتزام العاطفي للمرؤوسين يتوسط العلاقة بين إستراتيجية الاندماج ومعدلات الغياب ، كما ان هناك ارتباط سلبى بين الغياب والالتزام العاطفي للعاملين ، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبى لإستراتيجية عدم المواجهة على الالتزام العاطفي للعاملين على الرغم من عدم تأثير ذلك على معدلات الغياب.

واستكمالاً للجهود السابقة ، بحثت دراسة (Chalkidou, 2011) العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و السمات الشخصية بالإضافة الى الخصائص الشخصية للمديرين فى مستوى الإدارة الوسطى فى إحدى الجامعات الأكاديمية ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها :

- وجود علاقة موجبة بين النوع واستراتيجيتين فقط من إستراتيجيات إدارة الصراع وهما إستراتيجية التكامل والتسوية ، بجانب تفضيل الإناث لجميع إستراتيجيات إدارة الصراع ما عدا إستراتيجية التجنب.

- وجود علاقة سلبية بين العمر وإستراتيجية التكامل ، أي كلما تقدم المديرين فى أعمارهم يكونون أقل استعداد لاستخدام إستراتيجية التكامل.

- وجود علاقة سلبية بين إستراتيجية التكامل و الشخصية العصبية ، فكلما حاول القائد إيجاد حلول ترضى جميع أطراف الصراع يظهر منه الاستقرار العاطفي وهو عكس العصبية.

- وجود علاقة سلبية بين إستراتيجية التكامل و القبول كسمة من سمات الشخصية حيث تسمح إستراتيجية التكامل بالاتصال ثنائي الاتجاه الذي بدوره يمكن ان يزيد الفرص المحتملة لتبادل الأفكار والمعلومات .

- وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية الإلزام و العصبية ، فعندما يتجرد القادة من مصالحهم واهتماماتهم الشخصية لصالح الآخرين واحتياجاتهم حينها يتجه القائد الى المعاناة من المشاعر السلبية مثل الحرج والشعور بالذنب و التشاؤم.

ج- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي

اهتم عدد محدود من الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع حيث نجد أن دراسة (Rahim et al , 2002) التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي ، وتنظيم الذات ، و الدافعية ، والتعاطف ، و المهارات الاجتماعية) لدى المديرين و استراتيجيات التعامل مع الصراع لدى المرؤوسين (حل المشكلات Problem Solving ، المساومة Bargaining) وذلك في 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 الذكاء العاطفي واستراتيجيات التعامل مع الصراع بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون ، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التكيف كواحد من أساليب التعامل مع الصراع ، وهو ما توصلت اليه دراسة (Malek, 2000) والتي استهدفت التحقق من العلاقة بين الذكاء 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 (التنافس ، التعاون ، التهديد ، التجنب ، التكيف) ، وذلك على عينة من المديرين العاملين في قطاع الخدمات المالية ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين التفكير الناقد و أنماط إدارة الصراع
- وجود علاقة سلبية بين إدارة العواطف و نمط التجنب ، ولكن هناك علاقة ايجابية بين 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 (متغيرات مستقلة) ونمط التعاون فقط (متغير تابع) حيث ان المتغيرات المستقلة تفسر ٣٥% من

التباين في المتغير التابع (نمط التعاون) ، ويوضح الباحث في هذه الدراسة انه بمزيد من مراجعة البيانات اتضح له ان هذه النتيجة ترجع الى العلاقة القوية والتنبؤية بين ادارة العواطف ونمط التعاون

أما (Salami, 2010) أكد على وجود علاقة سلبية بين الانسحاب والقوة كاستراتيجيات مواجهة الصراع وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتستخدم هذه الدراسة الذكاء العاطفي للمرؤوسين لتعديل العلاقة السابقة بين الانسحاب والقوة كاستراتيجيات مواجهة الصراع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (أي في حالة ارتفاع مهارات الذكاء العاطفي لدي العاملين فسوف يكون لديهم القدرة على تقييم مواردهم والمواقف والقيام باستراتيجيات لمواجهة التحديات التي تتمثل في المعاملة غير العادلة من الرؤساء وبالتالي مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية)

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

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

- أن الأفراد ذو مستويات الذكاء العاطفي الأقل يفضلون استخدام ثلاث استراتيجيات لإدارة الصراع هما التعاون والمواجهة و التسوية.

- التعاون هو الأسلوب المفضل للأفراد ذو الذكاء العاطفي الأعلى تليه إستراتيجية التسوية بينما لا يوجد إستراتيجية معينة من استراتيجيات إدارة الصراع أكثر استخداماً من الاخري وذلك لهؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل.

- لا تختلف العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً للنوع او الخبرة الإدارية .

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

تعليق الباحث على الدراسات السابقة

من استعراض الدراسات السابقة يتضح للباحث الآتي :

• يلاحظ أن الدراسات التي تم التطرق إليها سواء العربية أو الأجنبية ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بمتغيرات تنظيمية مثل القيادة الإدارية ، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية ونمط القيادة الخدمية من ناحية ، وفاعلية القيادة من ناحية أخرى (رشيد، ٢٠٠٣، صديق، ٢٠٠٧، Gardner&stough, 2002; Syndell, 2008; Johnson, 2008; Alston, 2009; Polychroniou, 2009; Waddell, 2009) ، كما أثبتت الدراسات أيضا وجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي وبعض المخرجات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنين التنظيمية (حسانين ٢٠١٠ ; Korkmaz & Arpaci , 2009 ; Victoria, 2004 ; Yaghoubi, et al , 2011) ، وعلاقة موجبة بين الذكاء العاطفي و الرضا الوظيفي (Sy et al, 2006; Ruestow, 2008; Pardee, 2009; Culeryuz et al , 2008) ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي و التعلم التنظيمي (Singh, 2007) و الالتزام التنظيمي (ابو الفضل، ٢٠٠٧) ، (Ruestow, 2008 ; Bennett, 2011) ، و الفعالية التنظيمية (المسدي، ٢٠٠٨) ، وهذا يدل على أن الذكاء العاطفي يعد موضوعاً غاية في الأهمية نظراً لتأثيره الايجابي على المخرجات التنظيمية سائلة الذكر، وعلى الرغم من التأثير الايجابي للذكاء العاطفي على بعض المخرجات التنظيمية إلا أن هناك بعض الدراسات أثبتت عكس ذلك ، حيث توصلت دراسة (Stewart, 2008) إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

• اختلفت الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الشخصية و الذكاء العاطفي للأفراد ، كما أظهرت الدراسات السابقة اختلافا في تناولها لأبعاد الذكاء العاطفي ، حيث اعتمدت دراسة (Syndell, 2008 ; Stewart, 2008 ; Ruestew, 2008) على خمس أبعاد هما (الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، إدارة الضغوط ، المزاج العام ، التكيف) ، واعتمدت دراسة (Stein, 2009) على أربعة أبعاد لدراسة الذكاء العاطفي هما (الوعي الذاتي ، الوعي الاجتماعي ، إدارة التغيير ، التحفيز الذاتي) ، أما دراسة (Victoria, 2004; Rosete&Ciarrochi, 2005 ; Sherman , 2009) استخدمت تقييم العواطف الذاتية ، و استخدام العاطفة ، و تنظيم العواطف ، و تقييم عواطف الآخرين كأبعاد للذكاء العاطفي .

- كما أظهرت الدراسات السابقة أن نمط القيادة الأكثر استخداماً لدى الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع هو نمط القيادة التحويلية (Alston, 2002; Gardner & Stough, 2009), ونمط القيادة الخدمية (Johnson, 2008; Waddell, 2009) عند البعض الآخر.
- و فيما يتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي فقد تنوعت الدراسات من حيث الهدف ، فبعض هذه الدراسات استهدفت بحث محددات استراتيجيات إدارة الصراع كالخصائص الشخصية للمديرين (النوع ، السن ، مستوى التعليم) ، ونمط القيادة ، ومدى إدراك المدير للعدالة ، السمات الكبرى للشخصية ، فمثلاً في دراسة (Al-Ajmi, 2007) أثبتت وجود اختلافات في استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً للمتغيرات الشخصية ، وهذا يختلف ضمناً مع دراسة (المسدي، ٢٠٠٧؛ إبراهيم، ٢٠٠٨) التي أوضحت أنه لا أثر للمتغيرات الشخصية على استراتيجيات إدارة الصراع ، كما أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً فيما بينها على وجود علاقة ذات دلالة بين أنماط الشخصية (سمات الشخصية الكبرى) و استراتيجيات إدارة الصراع (Telling, 2010; Wang, 2010; Chalkidou, 2011). والبعض الآخر اهتم بدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ، وكلاً من الرضا الوظيفي ، وإدراك الدعم التنظيمي ، الضغوط الوظيفية ، ومعدلات الغياب ، والالتزام التنظيمي.
- كما تشير نتائج دراسة (Suliman & Al-Shaikh, 2007) إلى أن الذكاء العاطفي يساهم في تقليل مستوى الصراع بين الأفراد داخل الجماعة.
- أما على صعيد المنظمات الحكومية ، فاهتم كل من (صديق، ٢٠٠٧، : الكرداوي، ٢٠٠٨) بدراسة مفهوم الذكاء العاطفي داخل المنظمات الحكومية المحلية مؤكدين على ضرورة تنمية الذكاء العاطفي لدى جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في تلك المنظمات الحكومية ، والتي لها تأثير إيجابي داخل هذه المنظمات على ادوار القيادة ، وتأثير سلبي على السلبيات الأخلاقية للعاملين.
- وبالنسبة للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي للمديرين وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع ، فاهتمت بها العديد من الدراسات الأجنبية التي توصلت إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الصراع في مجالات تطبيقية عديدة ، الا انه لا توجد دراسة عربية ناقشت ذلك الموضوع في حدود علم الباحث.
- كما توصلت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع الي أن الإستراتيجية الأكثر استخداماً لدى الأفراد ذوي الذكاء العاطفي هي إستراتيجية التعاون أو إستراتيجية التكامل.

• لعل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها عالجت العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين في المنظمات الحكومية المحلية و علاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ، وذلك بالتطبيق على بيئة أعمال مغايرة لتلك التي تم تطبيق الدراسات السابقة عليها.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال عدد من المقابلات الشخصية غير الموجهة مع ٩ من مديري الإدارات داخل المنظمات الحكومية المحلية (مديرية التربية والتعليم ، مديرية الزراعة ، مديرية التنظيم والإدارة) ، ويهدف الباحث من الدراسة الاستطلاعية الى :-

١- استكشاف طبيعة ومستوي الصراع داخل المنظمات الحكومية للوقوف على حدة الصراع والاثار السلبية المرتبطة بهذا الصراع

٢- الوصول إلى بعض الأسباب المحتملة للصراعات الموجودة في تلك المنظمات والاسباب المستخدمة من قبل المديرين في ادارة الصراع.

٣- التعرف على مدي أهمية الجوانب العاطفية في العمل.

٤- الوقوف على مدي إلمام المديرين بإبعاد الذكاء العاطفي ودورها في التعامل مع الصراع ، وتم ذلك من خلال التعرف على مايلي :

• ما إذا كان لفهم وإدارة العواطف الذاتية دوراً في مساعدة المديرين على التعامل مع الصراع.

• ما إذا كان لفهم وإدارة العواطف الخاصة بالآخرين دوراً في مساعدة المديرين على التعامل مع الصراع.

وتوصل الباحث من الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي :-

١- هناك كثير من الصراعات التي تحدث بسبب حركة النقل والترقية ، والتي تتم في رأي البعض بناءً على معايير غير موضوعية .

٢- افتقار العاملين داخل المنظمات الحكومية الى روح التعاون في اداء مهام وظائفهم نظراً للخلافات الشخصية والمهنية بالإضافة الى الاختلافات الدائمة بين اعضاء الفريق في اساليب تنفيذ القرارات.

٣- تختلف أشكال الصراع في المنظمات الحكومية فمنها ما هو عبارة عن خلافات شخصية لا ترتبط بطبيعة او جوهر العمل ولكن هي خلافات حول الافكار والاراء والقيم الشخصية لاعضاء الجماعة ، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة العمل على سبيل المثال توزيع اعباء العمل

فيما بين اعضاء الفريق ، او التداخل بين السلطات والمسئوليات لافراد ، او عدم الاتفاق على الاسلوب او الطريقة المثلى لاداء المهام الموكلة اليهم

٤- يري بعض المديرين ان الصراع يترتب عليه كثير من الاثار السلبية حيث يقلل من التعاون والاتصال والتفاهم بين اعضاء الفريق مما يضعف من قدرة العاملين على العمل معاً بكفاءة ، ولم يشير احد حول الجانب الايجابي للصراع.

٥- يمكن تلخيص أسباب الصراع فى زيادة الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الجماعة ، واختلاف المهارات والخبرات الادارية ، وتقيد البعض باللوائح والقوانين ، وعدم مراعاة العمل للظروف الشخصية للموظفين (التعارض بين ظروف العمل والظروف الشخصية للفرد) .

٦- يفتقر المديرين داخل تلك المنظمات إلى إدراك أهمية فهم وإدارة العواطف الذاتية في التعامل مع أفراد الجماعة ، إلا أن بعض المديرين أشار إلى أن بعض المواقف تحتاج إلى إظهار مشاعر الغضب أو التجهم لتوجيه أو إلزام أفراد الإدارة باداء العمل الموكل إليهم.

٧- يري بعض المديرين أنهم قادرين على فهم مشاعر و الحالات المزاجية للآخرين من خلال تعبيرات الوجه ونبرات الصوت.

٨- يشير بعض المديرين إلى أن بعض المواقف تحتاج إلى إظهار مشاعر التعاطف نحو الآخرين

٩- بالرغم من اتفاق بعض المديرين على أهمية الجوانب العاطفية والوجدانية فى مجال العمل وماله من ايجابيات فى كفاءة وفعالية العمل ، إلا انه لا توجد رؤية واضحة لأدوات وأساليب تفعيل هذه الجوانب لإدارة الصراع داخل تلك المنظمات.

١٠- عدم وجود رؤية واضحة لدي مديري مديريات الخدمات المحلية لكيفية ادارة والتعامل مع الصراع وتحويله الى قوة ايجابية تخدم هذه المنظمات.

رابعاً : مشكلة الدراسة :

يعد الصراع حقيقة فى حياة أي منظمة لا يمكن القضاء عليها تماماً ، لان المنظمات على اختلاف أنواعها تعتمد على العنصر البشري فى انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، كما أن العمل اليومي للأفراد يعتمد جوهرياً على الاتصالات والعلاقات الشخصية مما يزيد من ضرورة توافر المهارات التي تمكن الأفراد من التعامل مع الآخرين خاصة الذين لا يتفقون معهم دائماً في الآراء والأفكار ، والتعامل مع الصراع مهمة ليست سهلة وخاصة فى المنظمات الحكومية نظراً للطبيعة البيروقراطية لهذه المنظمات فضلاً عن الضغوط المتزايدة لاداء الكثير من المهام بأقل قدر من الموارد، كما انها الاكثر عرضة للقوانين واللوائح وموضع رقابة عامة بالاضافة الى انها تواجه بسيل من العوامل التي تزيد من الصراعات الداخلية والخارجية(Glenn, 2006).

كما يعتبر الصراع احد التحديات اليومية التي يجب على المديرين فى مثل هذه المنظمات ادارتها بكفاءة حيث يقضى المديرين حوالى ٢٤% من وقتهم فى ادارة الصراع وذلك طبقاً لدراسة اجرتها جمعية الادارة الأمريكية (Guttman, 2004) ، ولا بد من توافر القدرات والمهارات التي تمكن هؤلاء المديرين من ادارة الصراع ، وانطلاقاً من ذلك اتجه اهتمام كثير من الباحثين الى دراسة تاثير كثير من المتغيرات على استراتيجيات ادارة الصراع مثل انماط القيادة والاختلافات الشخصية من حيث النوع والتعليم والحالة المزاجية وانماط الشخصية (Garcia , 2004; المسدى ، ٢٠٠٧: Wang, 2010) ، ومن هذه المهارات او القدرات التي قد يحتاجها القائد في إدارة الصراع ما يسمى بالذكاء العاطفي ، الذي يعرفه (Salovey&Mayer, 1990) بأنه "نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يشمل قدرة الفرد على مراقبة عواطفه الذاتية وعواطف الاخرين والتميز بينها ، واستخدام تلك المعلومات فى توجيه تفكير الفرد وفاعالة " ، وتعتبر تلك الدراسة محاولة لتحديد ما إذا كان الذكاء العاطفي احد محددات اختيار استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين داخل تلك المنظمات.

وفى ضوء ما تقدم، فضلاً عن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تؤكد على وجود خلل فى استيعاب الذكاء العاطفي لدي مديري المنظمات الحكومية ودوره فى ادارة الصراع ، فان مشكلة الدراسة تتبلور فى محاولة الوقوف على مستويات الذكاء العاطفي عند المديرين فى المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفرالشيخ وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ، وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :-

- هل هناك اختلافات جوهرية فى مستويات الذكاء العاطفي للمديرين وفقاً للخصائص الديموجرافية ؟
- هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و استراتيجيات إدارة الصراع؟
- هل هناك تمايز بين مستويات الذكاء العاطفي وفقاً لمدي تفضيلهم لإستراتيجيات إدارة الصراع ؟

خامساً : أهداف الدراسة:

ان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز فى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ / وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :-

- الكشف عن مدي الاختلاف فى مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموجرافية (النوع - السن - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - المستوي الإداري).

- إختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع في القطاع موضع الدراسة ، وتحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات.

- تحديد أفضل إستراتيجية لمواجهة الصراع لدي المديرين ذوي الذكاء العاطفي.

سادساً : فروض الدراسة:

الفرض الأول :

أسفرت نتائج دراسة (Jamali et al , 2008) عن وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي وفقاً للنوع ، حيث أظهرت الذكور مستويات أعلى في أبعاد الذكاء العاطفي (تحفيز الذات -إدارة وتنظيم الذات) ، في حين أظهرت الإناث مستويات اعلي بكثير من الذكور في (إدراك الذات - التعاطف - المهارات الاجتماعية ،بالإضافة إلى زيادة مستوى الذكاء العاطفي بارتفاع المستوى الإداري ، كما تؤكد دراسة (Day&Carroll, 2004) على وجود فروق معنوية بين الذكور و الإناث لصالح الإناث على كل المقاييس الفرعية للذكاء العاطفي ، أما دراسة (Charles, 2006) تظهر عدم وجود فروق معنوية في مستوى الذكاء العاطفي وفقاً للنوع أو العمر و سنوات الخبرة، وبناء على العرض السابق الذي يشير الى نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموجرافية ، يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي :-

" لا توجد اختلافات معنوية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية

بالمنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ تبعاً للخصائص الديموجرافية "

الفرض الثاني:

اهتمت عدد من الدراسات بالتحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع، واختلفت النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، حيث وجدت دراسة (Malek,2000) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي وكل من إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) وإستراتيجية التعاون ، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وكل من إستراتيجية التجنب وإستراتيجية الهيمنة أو السيطرة ،أما (Morrison,2008) في دراسته للتحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي والأنماط المفضلة للتعامل مع الصراع وجد ان المستويات المرتفعة من الذكاء العاطفي ترتبط ايجابيا مع إستراتيجية التعاون و سلبيا مع إستراتيجية الهيمنة ،وفي دراسة (Sherman, 2009) الذي

وضع فرضا يختبر فيه العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع وجد أن هناك علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المنافسة وإستراتيجية التسوية ، بالإضافة الى وجود علاقة سلبية بين فهم العواطف وإستراتيجية التعاون وعلاقة سلبية بين إدارة العواطف و إستراتيجية التجنب وعلاقة ايجابية بين إدارة العواطف وإستراتيجية التعاون وبناء على العرض السابق الذي يشير الى نتائج الدراسات التي تناولت كلا من المتغيرين فان الدراسة الحالية تهدف للتحقق من مدى صحة العلاقة عن طريق إعادة اختبار الفرض الذي وضعته الدراسات سالفة الذكر بالتطبيق على المديرين داخل المنظمات الحكومية المصرية،لذلك يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي :

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين بالمنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي "

الفرض الثالث:

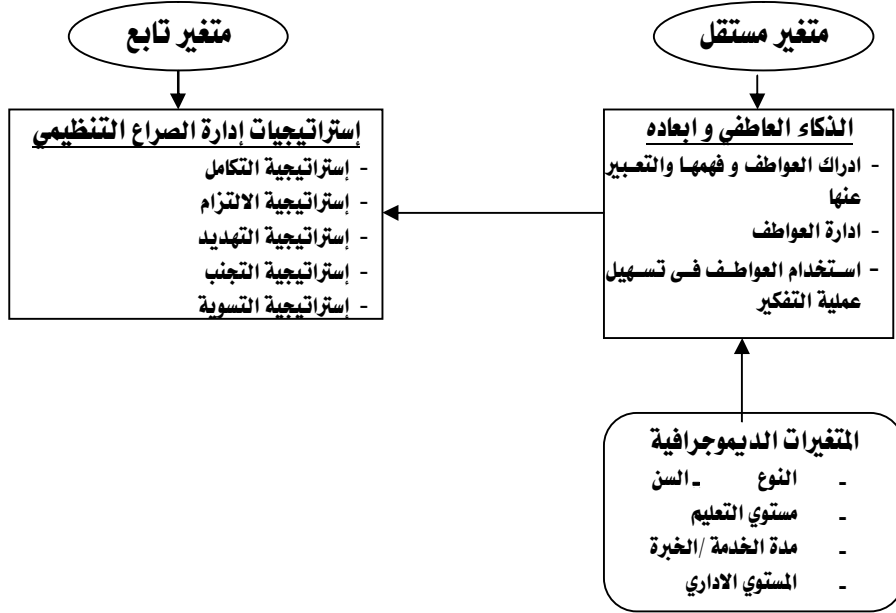
تشير أدبيات إدارة الصراع إلى انه لا توجد إستراتيجية وحيدة أو مدخل واحد يصلح لإدارة الصراعات في جميع المواقف (Thomas&Kilmann, 2001) ، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Gambill, 2008) حيث وجدت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع ، مفسرا ذلك بان جميع استراتيجيات إدارة الصراع تعد مفيدة في التعامل مع الصراع ، وان اختيار إستراتيجية لإدارة الصراع قد يتأثر بمجموعة من العوامل ، ولا يوجد دليل وفقا لهذه الدراسة على أن الذكاء العاطفي احد هذه العوامل،أكدت دراسة (Ellis, 2010) ان إستراتيجية التعاون هو النمط المفضل للإفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع و المتوسط ثم يليه إستراتيجية التسوية بينما الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل يفضلوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع هما التعاون والتوجيه والتسوية ، على الرغم من عدم وجود إستراتيجية معينة من استراتيجيات إدارة الصراع أكثر استخداما من الأخرى لدى هؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي الأقل ،و بناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

"ليس هناك إختلاف متميز بين مجموعات المستقضي منهم من المديرين (ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ، وذوي الذكاء العاطفي المتوسط ، وذوي الذكاء العاطفي المنخفض) في المنظمات الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي "

وفي ضوء ما تقدم من فروض الدراسة يمكن تلخيص نموذج الدراسة في الشكل

رقم (١/١):

شكل رقم (١/١)
نموذج الدراسة



سابعاً: أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها (الذكاء العاطفي - إدارة الصراع) ، حيث لم يلقى مفهوم الذكاء العاطفي البحث الكافي أو استخدامه على نطاق واسع في مجتمعاتنا العربية ، وخاصة كاداه للقادة للتعامل مع الصراعات التنظيمية ، وبتحديد أكثر فان أهمية الدراسة الحالية تتحدد بالاتي :-

- رغم وجود رصيد بحثي لا بأس به فيما يتعلق بمفهوم الذكاء العاطفي و الصراع التنظيمي ، إلا أن هذا المفهوم و دوره في مواجهة الصراع لم ينال نصيبه من الدراسة في البيئة العربية .

- كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لظاهرة شغلت اهتمام العديد من الباحثين - ومازالت- وهي ضرورة البحث في مهارات و طرق تعامل المديرين مع الصراعات المتعددة سواء كانت شخصية أو مهنية أو اجتماعية ، لذلك فان مهارات إدارة الصراع لديهم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح الفرد في كل هذه المجالات ، حيث وجد (Lang, 2009) أن الأفراد في حاجة إلى مهارات إدارة الصراع لإدارة أنفسهم من ناحية و صنع القرارات و العمل بفعالية من ناحية أخرى ، كما يشير (Jordon & Troth, 2004) أن مهارات الذكاء

العاطفي ضرورية لإدارة الصراع بشكل فعال حيث أن الأفراد الأذكياء عاطفياً قادرين على التحكم في نوبات الغضب التي تنتابهم ، وتنظيمها لتحفيز أدائهم ، وينظر الباحث في الدراسة الحالية إلى الذكاء العاطفي على إنها تعد من ضمن المهارات الواجب توافرها في المديرين لإدارة الصراع بفاعلية ، وإذا ما أثبتت الدراسة ذلك ، فيمكن التوصل إلى عدة توصيات تفيد المديرين داخل المنظمات الحكومية.

- تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية توافر مهارات وقدرات الذكاء العاطفي لدى المديرين في المنظمات الحكومية والتي قد تزيد من قدراتهم على إدارة الصراع ، حيث أن المنظمات الحكومية أكثر عرضة للصراعات نظراً لطبيعتها البيروقراطية ، كما يعد هذا القطاع من القطاعات الهامة نظراً لارتباطه بالتعاملات اليومية مع المواطنين ، فضلاً عن أنه يمثل أحد الأدوات الرئيسية لتنمية المجتمع.

ثامناً: منهج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض لمنهجية الدراسة من خلال وصف مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي:

١- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ ، و الذي يبلغ عددهم ٤١٠ مفردة ، والتي تشمل على كل من مديري مديريات الخدمة المحلية ، ومديري إدارات الخدمة المحلية للمراكز والمدن ، بالإضافة إلى رؤساء الوحدات المحلية ، ويعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع ، كما هو مبين في الجدول التالي .

جدول رقم (١/١)

اعداد مديري المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ

الأعداد	قادة المنظمات الحكومية
٤٦	مديري المديريات بمديريات الخدمة المحلية*
٢٨١	مديري الإدارات داخل المديريات وفي المراكز التابعة لها*
٨٣	رؤساء الوحدات المحلية بالمراكز والقرى الرئيسية**
٤١٠	الاجمالي

* مديرية التنظيم والإدارة بكفر الشيخ ٢٠١٠

** مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - محافظة كفر الشيخ ٢٠١٢.

٢ - حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :-

دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وذلك في المستويات الإدارية العليا والوسطي ، والتي تشمل مديري المديرية ومديري الإدارات و رؤساء الوحدات المحلية

٣ أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات لتقديم تغطية كاملة لموضوعي الذكاء العاطفي و الصراع التنظيمي وهما :-

أ- أسلوب الدراسة المكتبية :

وتشمل الاطلاع على مجموعة المراجع العلمية التي يمكن ان تتضمن الكتب والبحوث والدراسات التي تتاح إليه بهدف بناء الإطار النظري والفكرى لموضوع البحث

ب- أسلوب الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية توفير البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وذلك من خلال قائمة الاستقصاء المصممة للتعرف على خصائص الذكاء العاطفي لقادة المنظمات الحكومية و أساليب إدارة الصراع ، وتم جمعها بالمقابلة الشخصية.

٤ - متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في استكشاف طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي (متغير مستقل) واستراتيجيات إدارة الصراع (متغير تابع) بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية :-

أ- الذكاء العاطفي

اعتمد الباحث على مقياس الذكاء العاطفي الذي طوره شوت وآخرون (Schutte et al., 1998) ، و المستخدم في دراسة (المراد ، ٢٠٠٩) ، و يتكون هذا المقياس من ٣٢ عبارة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس ثلاثة أبعاد للذكاء العاطفي كما عرفها ماير وسالوفي (Salovey and Mayer, 1990) كما يظهر في جدول رقم (٢/١):-

جدول رقم (٢/١)
المتغيرات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي

عدد المتغيرات	المتغيرات الرئيسية و الفرعية للذكاء العاطفي
١٢	<p>١- إدراك العواطف و فهمها و التعبير عنها ROE:</p> <p>- اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين - أنا أعني عواطفني (مشاعري) التي تنتابني - أحب أن أشارك عاطفياً مع الآخرين - أعني الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين - أقدم نفسي بطريقة تحدث انطبعا جيداً لدى الآخرين - بالنظر إلى تعبيرات الوجه ، فأني اعرف كيف يشعر الآخرون (أدرك عواطف الآخرين بمجرد النظر إلى وجوههم) - من السهل على معرفة العواطف التي تنتابني - أعني الرسائل الغير لفظية التي يرسلها الآخرون - عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته ، اشعر كما لو أنني مرتت بهذا الحدث - اعرف ما يشعر به الآخرون بمجرد النظر إليهم - استطيع معرفة مشاعر و عواطف الآخرين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم - من السهل بالنسبة لي فهم سبب ميل الناس للعمل بطريقة معينة دون أخرى</p>
١٠	<p>٢- إدارة العواطف MOE:</p> <p>- عندما تواجهني بعض الصعوبات (عقبات) ، فأني أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني وتغلبت عليها - أتوقع أن أؤدي بشكل جيد في معظم الأعمال التي أحاول فيها - تقودني بعض الأحداث المهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم ، وما هو غير مهم - أتوقع حدوث الأشياء الجيدة (السارة) - عندما تنتابني عواطف ايجابية ، فأني اعرف كيف اجعلها من الماضي (أحيد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتي) - ابحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً - اعرف لماذا تتغير عواطفني (انفعالاتي) - استطيع التحكم (ضبط) عواطفني وانفعالاتي - أبحث (احفز) نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية لما أقوم به من أعمال - أواجه التحديات بثقة ، ولا أتخلى عن مواجهتها خوفاً من الفشل</p>
١٠	<p>٣- استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير UOE:</p> <p>- يري الناس انه من السهل الوثوق (الثقة) بي - عندما تتغير الحالة المزاجية لي ، تظهر إمكانيات ذاتية جديدة - تعتبر العواطف احد الأشياء التي تجعل حياتي ذات قيمة - انظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها - عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، فمن السهل على حل المشكلات - عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، أكون قادراً على الخروج بأفكار جديدة - امدح الآخرين وأثنى عليهم عندما يؤديون عملهم بشكل جيد (ايجابي) - عندما أشعر بتغير عواطفني ، أميل إلى إبداع أفكار جديدة - أساعد الآخرين ليشعروا بمشاعر أفضل مما هم عليه - استخدام الحالة المزاجية الجيدة (الايجابية) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل</p>

ب- استراتيجيات إدارة الصراع

اعتمد الباحث على مقياس The Rahim Organizational Conflict Inventory

لقياس خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع هما (إستراتيجية التكامل - إستراتيجية الإلزام - إستراتيجية السيطرة - إستراتيجية التجنب - إستراتيجية التسوية)، ويتكون هذا المقياس من ٢٨ عبارة، وذلك كما يظهر في جدول رقم (٣/١)

جدول رقم (٣/١)

المتغيرات الرئيسية و الفرعية لاستراتيجيات ادارة الصراع

عدد المتغيرات	إستراتيجيات ادارة الصراع
٧	١- إستراتيجية التكامل (IS) - أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولا يرضى جميع الأطراف - أحاول تقريب أفكارى (وجهة نظري) مع أفكار الآخرين لنصل معا إلى قرار - أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات ترضى 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 الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لنا - أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة
	٢- إستراتيجية الإلزام (OS) - أحاول غالبا إرضاء احتياجات الآخرين - أتكيف عادة مع رغبات الآخرين - أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجوههم عندما يكون هناك عدم اتفاق - أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين - أتجه (أتمشى) عادة مع اقتراحات الآخرين - أحاول أن أرضى و أوافق على توقعات الآخرين
٥	٣- إستراتيجية التهديد (DS) - أستخدم تأثيرى (نفوذى) لكي تلقى أفكارى قبولا لدى الآخرين - أستخدم سلطتى لاتخاذ قرار فى مصلحتى (لصالحى) - أستخدم خبرتى فى اتخاذ قرار لصالحى - أكون أكثر حزما فى الدفاع عن وجهة نظري فى القضايا المطروحة - أستخدم أحيانا نفوذى لكسب موقف تنافسى
٦	٤- إستراتيجية التجنب (AS) - أحاول تجنب وضعى فى بؤرة الصراع ، وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين فى نفسى - أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتى مع الآخرين - أحاول الإبقاء على خلافاتى مع الآخرين جانبا - أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين - أحاول الاحتفاظ بالخلافات بينى وبين الآخرين إلى الحد الأدنى ، لتجنب أى مشاعر سلبية - أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين
	٥- إستراتيجية التسوية (CS) - أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق - أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف - أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط - أأخذ وأعطى (تبادل وجهات النظر) لكي تتم التسوية
٤	

ج- المتغيرات الديموجرافية

تم قياس مجموعة المتغيرات الديموجرافية (النوع، السن، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة،المستوي الإداري) باستخدام مجموعة من الأسئلة المباشرة يجب عليها المستقصى منهم في ضوء الخيارات المطروحة امامهم .

هـ- أداة الدراسة :

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلي المديرين بمديريات الخدمة المحلية و رؤساء الوحدات المحلية، وتضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام على النحو التالي:
القسم الأول : ويضم (٣٢ سؤال) تتعلق بقدرات الذكاء العاطفي ، وخصص منها لكل من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها (١٢ عبارات)، وإدارة العواطف (١٠ عبارات)، واستخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير (١٠ عبارات).

القسم الثاني : ويختص بإستراتيجيات إدارة الصراع، ويشتمل على (٢٨) عبارة ، يخصص (٧عبارات) لإستراتيجية التكامل، و(٦عبارات) لإستراتيجية الإلزام ، و(٥عبارات) لإستراتيجية التهديد ، و (٦عبارات) لإستراتيجية التجنب ، و (٤ عبارات) لإستراتيجية التسوية.
القسم الثالث: ويتعلق المتغيرات الديموجرافية .

وقد تم جمع بيانات الاستقصاء باستخدام المقابلة الشخصية القصيرة للمستقصى منه وتسليمهم قائمة الأسئلة شخصياً بعد التعريف بأهداف الدراسة وطلب التعاون، وترك القائمة ليتم الإجابة عليها في الوقت الملائم للمستقصى منه، وأخيراً تجميع القوائم المستوفاة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة ، وتم توزيع ٤١٠ استمارة استقصاء .

٦- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

إعتمد الباحث على استخدام أساليب التحليل التالية وذلك من خلال حزمة الأساليب الاحصائية SPSS (إدريس، ٢٠٠٨):

- أساليب التحليل الوصفي البسيط (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث وذلك للتعرف على معدل تواجد كل متغير في عينة البحث ومعدل تشتته.

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لاختبار درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود والمستخدم في الدراسة الحالية ، ولقد تقرر اختيار هذا

الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتقييم الاعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود او المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار، كما تم استخدام أسلوب التحليل العاىلى Factor Analysis للتحقق من صدق نفس المقاييس وصلاحيها لقياس الخصائص المستهدفة من القياس.

- استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين مستويات الذكاء العاطفي للمديرين وفقاً للخصائص الديموجرافية (العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المستوى الإداري) ، بالإضافة إلى استخدام اختبار توكى Tukey للمقارنات المتعددة للتعرف على اهم المستويات داخل العوامل الأكثر تبايناً عن مثيلاتها.

- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis للتمييز بين مجموعات المستقصى منهم (ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، ذوي الذكاء العاطفي المتوسط ، ذوي الذكاء العاطفي المنخفض) وفقاً لمدي تفضلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

- أسلوب تحليل الارتباط المتعدد ، وذلك للتحقق من نوع و قوة العلاقة بين مكونات الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع ، بالإضافة الى أسلوب تحليل الانحدار المتعدد الذي يساعد على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة.

- أما الاختبارات الاحصائية لفروض الدراسة فاعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة وأنواع الفروض التي تم صياغاتها، وتتمثل في اختبار F-Test و t- Test المصاحبين لاسلوب تحليل التباين احادي الاتجاه ، واسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، و اختبار ولليكس لامبدا Wilks Lambda المصاحب لاسلوب تحليل التمايز المتعدد.

تاسعاً : خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتناول هذا الفصل مقدمة الدراسة ومفاهيمها ،الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومشكلة الدراسة ، وأهدافها وأهميتها، وفروضها ، بالإضافة إلى منهجية الدراسة التي تنطوي على أدوات قياس المتغيرات وتحديد مجتمع الدراسة وحدود الدراسة ، والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي

ويضم الأساس النظري لمفهوم الذكاء العاطفي موضحا مفهوم الذكاء والعاطفة ثم مناقشة مراحل تطور الذكاء العاطفي من الناحية الفكرية ، والتعرض لمفاهيم الذكاء العاطفي ومدخله ونماذجه المختلفة و أهميته وأساليب تنميته وتطويره داخل بيئة الأعمال

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

ويضم الأساس النظري لمفهوم الصراع التنظيمي ومفاهيمه بالإضافة إلى أنواع ومراحل الصراع ثم التطرق إلى مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع مع مناقشة المداخل المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل تقييم ثبات ومصادقية المقاييس المستخدمة في الدراسة ، كما يتناول التحليل الإحصائي لفروض الدراسة ، واختبار فروض الدراسة و الدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها معتمدا على الحزمة الإحصائية SPSS .

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

ويشمل هذا الفصل على أهم النتائج الهامة و التوصيات التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الذكاء العاطفي

Emotional Intelligence

- مقدمة.
- الذكاء والعاطفة.
- تعريف الذكاء العاطفي.
- أهمية الذكاء العاطفي.
- نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي.
- مقاييس الذكاء العاطفي.
- دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع.
- ملخص الفصل الثاني

الفصل الثاني الذكاء العاطفي

مقدمة

تهتم معظم المنظمات بتطوير المزايا التنافسية من خلال العديد من الطرق التي تعد من بينها الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة المديرين والقادة الذين يمثلون البنية الأساسية لاي منظمة للقيام بمهامها وتحسين ادائها، لذلك تعتبر القيادة الادارية عنصراً حيوياً في نجاح المنظمات ، وانطلاقاً من تعريف القيادة بانها القدرة على تعبئة العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ، يسعى معظم القادة نحو زيادة اداء مرؤوسيههم لتحقيق تلك الاهداف وذلك بغض النظر عن حجم المنظمة او هيكلها ، مما جعل هناك قدر كبير من الاهتمام من جانب ادبيات القيادة حول الكيفية التي يتم بها تحفيز وتعبئة القوي العاملة نحو تلك الغاية (Mccoll-kennedy&Anderson,2002).

وتؤكد النظريات التقليدية في مجال القيادة على انه يتوجب على القادة ان يفكروا بعقلانية دون التأثر بعواطفهم ، مؤكداً في ذلك على اهمية الذكاء العقلي والاداء الفني للقيادة (George,2000)،ولكن يشير البعض الى ضرورة الاهتمام بدور العوظف في تفسير السلوك التنظيمي حيث لايمكن تفسيره من الناحية العقلانية فحسب بل يتطلب ذلك القدرة على فهم تلك العواطف ومعرفة كيفية ادارتها داخل بيئة العمل (Ashforth&Humphrey, 1995; Ashkanasy&Daus, 2001; Ashkanasy, 2003)

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

ولقد نال هذا المفهوم اهتمام الكثير من المفكرين والمنظرين في مجال الادارة في الالونة الاخيرة في محاولة منهم للوصول الى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للذكاء العقلي الى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين و ادارتها بشكل ايجابي ، ويتناول الباحث الإطار الفكري و الفلسفي للذكاء العاطفي من خلال النقاط التالية :

أولاً: الذكاء والعاطفة Intelligence and Emotion

منذ أمد طويل وكانت النظرة السائدة في بيئة الاعمال هي ان افضل صانع قرار هو ذلك الشخص الذي ينحى عواطفه ومشاعرة الشخصية جانباً (Woods, 2010)، لذلك أهملت العواطف في بيئة العمل حيث كان ينظر إليها كمفهوم يناقض مفهوم العقلانية ونظام العمل ، ظنا من أصحاب هذا الادعاء بان العواطف في بيئة العمل تعنى عدم الاستقرار و عدم العقلانية والتاثيرات غير

الموضوعية على صنع القرارات داخل المنظمة ، وان التفكير الجيد لا يستقيم الا بغياب العاطفة(Richard, 2006).

ولكن اوضحت الأبحاث المعاصرة ان كل من المشاعر والعواطف الشخصية ضرورية لصنع القرارات التنظيمية الجيدة(Woods, 2010)، حيث يشير (George, 2000) ان معظم القرارات التنظيمية الناجحة تنتج عن دمج كلا من التفكير المنطقي والعواطف معاً ، ولمناقشة مفهوم الذكاء العاطفي بشكل فعال ، سيتناول الباحث ذلك من خلال عرض عام لشقي مفهوم الذكاء العاطفي وهما (الذكاء ، العاطفة) على النحو التالي: .

١- الذكاء Intelligence :

بالرغم من التاريخ الطويل للأبحاث والدراسات التي تناولت الذكاء الا انه لا يوجد تعريف محدد للذكاء ،مما جعل البعض يعتقد ان الذكاء لا وجود له في حد ذاته وانما هو نوع من الوصف نعت به فرداً معيناً عندما يسلك او يتصرف بطريقة ما في وضع معين ، وعند تكرار انماط سلوكية متشابهة في اوضاع حياتية مختلفة ، فأنا نصف هذا الشخص بالذكاء ، فنجد أنه من الصعب استنتاج الذكاء من تصرفات وسلوكيات الفرد التي تتصف بالتنوع والاختلاف الى حد يصعب ضبطها وحصرها فانه من الصعب تحديدها في ضوء مفهوم واحد للذكاء (المراد ، ٢٠٠٩) الا ان هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء ، فالذكاء وفقاً لقاموس اكسفورد " هو القدرة على اكتساب و تطبيق المهارات والمعرفة "

اما جمعية علماء النفس الامريكية فتري ان الذكاء " هو اختلاف الافراد في قدرتهم على فهم الامور المعقدة و التكيف بفعالية مع البيئة المحيطة و التعلم من التجارب و المشاركة في العمليات المنطقية المتنوعة ، والتغلب على المعضلات من خلال التفكير المنطقي " (Shane & Marcus, 2006)، اما بالنسبة الى علماء النفس فعرف (Gardner, 1993) الذكاء " بانه القدرة على حل المشكلات او خلق نواتج ذات قيمة في واحد او اكثر من البيئات الثقافية " ، بينما يشير Wechsler ان الذكاء هو " القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي و التفاعل الناجح مع البيئة " (Goyal & Akhilesh, 2007,p.210) ، و اعتمد Stoddard في تعريفه للذكاء على سرد خصائص الانشطة التي تمثل الذكاء حيث يري ان الذكاء " هو القدرة على القيام بالانشطة التي تتصف بالصعوبة ، والتعقيد ، والتجريد ، والقيمة الاجتماعية ، والابتكار ، والحفاظ على هذه الانشطة في ظروف تتطلب تركيز الطاقة ومقاومة القوي العاطفية " (Shane. & Marcus, 2006)

وتؤكد أدبيات القيادة على اهمية مهارات التفكير التحليلي والنقدي لتقييم المواقف و اكتساب معرفة جديدة والمشاركة في خلق حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة

(Mumford et al, 2000)، كما يشير Gottfredson الي أن المستويات المرتفعة من الذكاء العقلي تمثل مؤشراً جيداً للتنبؤ بأداء الأفراد سواء كان الاداء الاكاديمي او الاداء الوظيفي (Alston, 2009).

٢- العاطفة Emotion :

اختلف علماء النفس في وصفها ، وشرحها ، لكن اتفق الجميع على انها حالة معقدة تشتمل على التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الاشخاص (وتكون في التنفس، النبض ، افرزات الغدد.... الخ) ومن الناحية العقلية ، هي حالة من الاثارة او الانزعاج تتسم بشعور قوي ، وفي الغالب مصحوبه بنزعة الى اتيان شكل سلوكي معين (توفيق، ٢٠٠٩: ص ١٦٢)، وعلى الرغم من الاجماع حول هذا التعريف في مستواه الوصفي الا انه لم يضع حداً للخلافات حول طرق التمييز بين العاطفة واللاعاطفة .

كما يشير (Ashforth & Humphery, 1995 ,p.38) الي ان العواطف "هي مشاعر مرجعية للذات خاصة بخبرات الشخص "، وتعرف نظرية التقييم المعرفي Cognitive Appraisal Theory العاطفة على انها "استجابة عقلية منظمة تجاه حدث او كيان ما " (Gooty et al 2010,p980)، ويمكن التمييز بين عدة مصطلحات يستخدمها البعض بشكل متداخل او كمترادفات، الا وهي الوجدان Affect الذي يعرف بانه "مصطلح عام يغطي نطاق واسع من المشاعر التي يعيشها الافراد ، وهو يشمل كل من العواطف والحالات المزاجية ، اما العاطفة Emotion فهي مشاعر حادة ازاء شئ او شخص او جماعة او فكرة ما ، كما ان الحالة المزاجية Mood تعرف بأنها " هي مشاعر اقل حدة نسبياً من العواطف ، واحيانا وليس دائماً تفتقر الى سبب واضح ومفهوم لحدوثها(و هي استجابات طويلة الامد نسبياً اذا ما قورنت بالعاطفة)" (Robbins & judge, 2011)

وتصنف العواطف الى عواطف سلبية وعواطف ايجابية وفقاً للتقييم الوظيفي للاحداث سواء كانت تعزز او تعوق الاهداف التنظيمية ، وتندرج تحت العواطف الايجابية العديد من المشاعر مثل مشاعر الحب والفرح ، اما العواطف السلبية فيدرج تحتها كل من مشاعر الغضب والحزن والخوف (Ashkanasy, 2003,p.12)، بينما يوضح Basch & Fisher ان هناك بعض العواطف الاكثر ارتباطاً ببيئة العمل على سبيل المثال عواطف ايجابية مثل السرور ، و الفخر، والتفاؤل ، والحماس ، والقبول ، و الاندفاع، اما العواطف السلبية مثل الاحباط ، والقلق ، والغضب ، والخوف ، والرفض ، والتشاؤم (Ashkanasy, 2003,p.13)

وعلى الرغم ان هناك احجام (مقاومة) عن الاعتراف بوجود العواطف في بيئة العمل الا ان العاملين في تفاعلاتهم المتعددة سواء مع زملائهم او قادتهم ، يكونوا عرضة للمواقف التي تنتج العواطف التي يمكن ان تؤثر فعلاً على مشاعرهم ، واتجاهاتهم وسلوكهم (Mccoll-

(Kennedy & Anderson, 2002, p.547) ، وهناك العديد من المداخل والنظريات الى تدرس العواطف فى مكان العمل ومنها على سبيل المثال نظرية الاحداث العاطفية ، و العامل (الجهد) العاطفى ، ونظرية التقييم والتي سيتم مناقشتها على النحو التالي :

أ - نظرية الأحداث العاطفية Affective Events Theory

وهى احدي النظريات التى اهتمت بالعواطف فى مجال العمل ، و نالت اهتماما بالغاً فى السنوات الاخيره ، و ترجع تلك النظرية الى الباحثين (Weiss & Cropanzano, 1996) ، وتتخلص فى ان كلا من الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمىالخ) والسلوك التنظيمى يتاثر بعواطف العاملين التى تنتج كرد فعل (استجابة) للاحداث الهامة المتعلقة بكل وظيفة (Mitchell, 2010, p.7)، حيث ان خصائص الوظيفة تجعل وقوع بعض الاحداث اكثر احتمالاً من غيرها ، والتي يعتقد ان تؤدي الى استجابات عاطفية (العواطف) معينة فى مكان العمل لذلك تسمى تلك الاحداث بالاحداث العاطفية "Affective Events" والتي تؤدي بعد ذلك الى بعض السلوكيات (مثل الابتسام ، الصراخ ، التجهم ، او ترك مكان العمل)

كما تساهم ايضا بمرور الوقت فى اتجاهات العمل ، على سبيل المثال فى وظيفة خدمة العملاء ، فتعليق ساخر او توبيخ من قبل العميل قد ينتج عنه رد فعل عاطفى (مثل الغضب او الارتباك) الذى يمكن ان يؤدي الى سلوكيات مثل التجهم فى وجه العميل او ترك العمل ، وتشير هذه النظرية انه بمرور الوقت و مع وقوع تلك الاحداث بشكل متكرر ، يتوقع ان يقل الرضا الوظيفى نتيجة لزيادة المشاعر السلبية التى يمر بها العاملين فى العمل (Richard, 2006, p.8).

و يوضح الشكل رقم (١/٢) ان ردود الأفعال العاطفية تتوسط تأثير هذه الأحداث على الردود السلوكية الفعلية، ويفترض (Larsen 2000) ان تاثير مثل هذه الاحداث العاطفية يتوقف على حساسية الفرد وقدرته على ادارة وتنظيم الاستجابة العاطفية تجاه هذه الاحداث ، وذلك جوهر نظرية التقييم التى سيتم مناقشتها فيما بعد (Bratton, 2004, p.43).

شكل رقم (١/٢)

جوهر نظرية الأحداث العاطفية

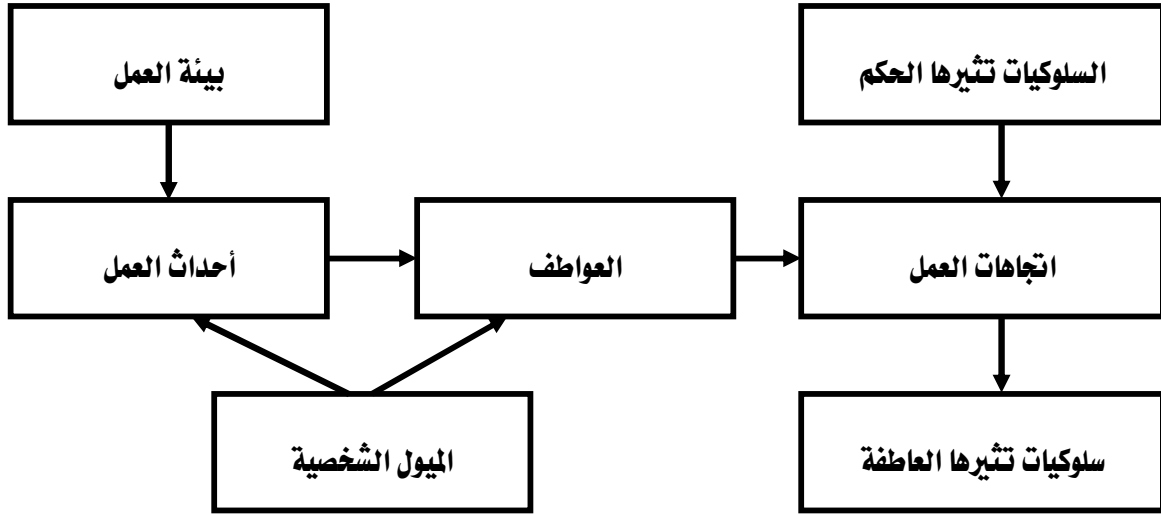


Fig. 1 Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) as cited Wilfred J. Zerbe (2008).

ب- نظرية العامل (الجهد) العاطفي Emotional Labor

يعتبر اتجاه مختلف لدراسة العواطف في مكان العمل، ويرجع ظهور هذا المفهوم للمرة الأولى إلى الباحث (1983) Hochschild في كتابه *The Managed Heart*، والذي يعرفه بـ "الجهد الذي يبذله العاملون في التعبير عن مشاعر معينة تقتضيها مصلحة العمل وذلك بالرغم من مشاعرهم الحقيقية وخاصة في المنظمات الحكومية، حيث يشير إلى وجود توقعات عامة فيما يتعلق بردود الفعل العاطفية المناسبة في بيئة العمل، التي قد تحدث نتيجة إدارة وتنظيم العواطف والتعبيرات العاطفية الخاصة بالفرد والآخرين.

وهناك العديد من النماذج التي تهتم بذات المفهوم والتي تؤكد على أن تنظيم العاملون لعواطفهم يتم وفقاً لقواعد العرض *Display Rules* التي تحدد أي العواطف تعد مناسبة في مواقف العمل، كما تحدد الأسلوب والكيفية التي يجب أن يتحدث ويصرف وفقها مقدمي الخدمة في تفاعلهم (Richard, 2006, p.8)، وتحدد المنظمات قواعد العرض التي تكون بمثابة معايير للتعبير عن العواطف المناسبة، والتي قد تفرض على الفرد أن يبرز عواطف ملائمة بغض النظر عن مشاعره الحقيقية (Diefendorff et al, 2008, p.340)

وقد أشار Hochschild (1983) إلى إستراتيجيتين للجهد العاطفي يمكن للإفراد استخدامهما لإدارة عواطفهم وهما: التصرف السطحي أو المصطنع *Surface Acting* و التصرف العميق *Deep Acting*، فالتصرف السطحي (SA) يتضمن الادعاء أو التظاهر بشعور لا نحسه أي نخدع الآخرين بما نشعر به حقيقة وذلك بالنسبة إلى العواطف الإيجابية أو من خلال كبت

الافراد لمشاعرهم المتعلقة بالعواطف السلبية الذي يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالتناقض او عدم الانسجام العاطفي (Lee&Ok,2012,p.1102)، اما التصرف العميق يعنى ان يحاول الفرد عن وعى (قصد) تعديل مشاعره لكي تتوافق مع التعبيرات العاطفية الايجابية المطلوبة (Richard, 2006, p.9; Diefendorff et al, 2008, p.340).

د- نظرية التقييم Appraisal Theory

تفترض تلك النظرية ان العواطف تثار بناءً على تقييم الشخص للاحداث والمواقف التى تواجه داخل العمل وليست نتيجة الاحداث نفسها كما تفترض نظرية الاحداث العاطفية سابقة الذكر ، بمعنى ان الاستجابة العاطفية ليست رد فعل ازاء الحدث نفسه فقط ، ولكنها رد فعل يتوقف على الطريقة التى يقيم بها الشخص هذا الحدث او الموقف الذى يواجهه (Pepe, 2007, p.17)، فالمعرفة (الادراك) وحدها توفر المعلومات المتعلقة بالحدث ولاشئ اكثر من ذلك ، بينما عملية التقييم فىتم خلالها تفسير الاحداث التى تقع وتميز أي العواطف ستنتزع رداً على هذا الحدث.(Mitchell, 2010, p.3).

كما يطرح (Roseman & Smith (2001) ثلاث اسباب تدعم نظرية التقييم : اولها انها تاخذ فى الاعتبار الطبيعة المتميزة للاستجابة العاطفية ، حيث فشلت النظريات الاخرى فى تفسير الاستجابات العاطفية المختلفة (مثل الغضب ، الخوف ، و الحزن) التى تختلف عبر الثقافات ، وكانت تنظر للعاطفة على انها مفهوم احادي البعد يتراوح ما بين الاثارة المنخفضه الى الاثارة المرتفعة ، ثانيا انها تفسر الفروق الفردية والزمنية للاستجابة العاطفيه ، حيث قد يتبنى شخصان ردود فعل عاطفية مختلفة لنفس الموقف ، وقد يتفاعل الشخص بطريقة عاطفية مختلفة لنفس الموقف بمرور الوقت ، واخير ان هناك مجموعة مختلفة من الاحداث قد تستدعى نفس العاطفة ، حيث يمكن لعاطفة مثل الحزن ان تنتزع بعدد لانهاى من الأحداث (Pepe, 2007, p.17-18; Richard, 2006, p.21-22).

تعد كل النظريات السابقة التى تتعلق بدراسة العاطفة فى مجال العمل بمثابة البنية الأساسية و حجر الزاوية للاهتمام بالعواطف والذكاء العاطفي فى خلق و الحفاظ على الحماس و التفاؤل فضلا عن التعاون فى بيئة العمل .

٣- الذكاء والعاطفة فى ضوء نظريات القيادة

من المهم ان ندرك ان رؤيتنا للقيادة تختلف وفقا للمدخل الذى نسلكه فى النظر للقيادة ، حيث يشير Lord, De Vader, and Alliger انه قد يكون هناك اختلافات جوهرية بين تصوراتنا المتعلقة بالسماوات التى تؤدى الى إبراز القائد ، و السماوات الفعلية التى تؤهل الفرد للظهور

كقائد داخل الجماعة ، فضلا عن السمات التي تساعد القائد على زيادة الإنتاجية ، فمن المحتمل ان يكون لدينا توقعات نمطية حول القادة وتصورهم بطرق غير واقعية على الأقل تلك السمات المتعلقة بالذكاء ، حيث يشير lord وزملائه ان هناك بعض الدراسات التي بينت ان القادة هم الاكثر ذكاء من المرؤوسين وان أكثر الأعضاء ذكاءً (وفقاً لمعدل الذكاء العقلي) هم الأكثر عرضه للظهور كقادة ، وان الذكاء هو الاكثر ارتباطا بالإنتاجية (Humphrey, 2002, p.494) ، كما يري البعض أن صنع القرار هي عملية عقلية لا تتضمن اي وجود للعواطف حيث ان العواطف تهدد وتعوق صنع القرارات المثلى (Pfister & Bohm, 2008) ،

وعلى العكس من ذلك فهناك اتساق بين الدراسات التي تهتم بالعواطف ونظريات القيادة ، وذلك بسبب عدم تخلى نظريات القيادة عن اعتقادها في اهمية العواطف خلال العقود الطويلة الماضية ، حيث دعا المنظرين في مجال القيادة للأخذ بنهج متوازن يدرك أهمية كل من العوامل المعرفية و العاطفية معاً ،ولقد نالت العواطف والوجدان اهتماماً بالغاً في ادبيات القيادة ، هذا الاهتمام تمثل في دور الوجدان والعواطف على السلوك التنظيمي خلال العقدين الماضيين ، واعتبر علماء القيادة ذلك الاهتمام بمثابة ثورة عاطفية (Barsade et al , 2003, p. 3) ، حيث تحول السلوك التنظيمي من النماذج التي تركز تماماً على الادراك (المعرفة) الى نماذج تجمع بين المعرفة والعاطفة (Gooty, 2010, p.979) .

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

وكما سبق القول بان العواطف تتراوح من إيجابية ، مثل التفاؤل والبهجة والحماس ، إلى العواطف السلبية مثل الإحباط والغضب ، حيث تظهر العواطف لتؤدي دوراً بالغ الأهمية من ناحية اشارة حماس الافراد تجاه عملهم حيث ان القادة الذين يفهمون العواطف يكون لديهم القدرة على تحفيز المرؤوسين للعمل بشكل اكثر فعالية وكفاءه ، والتحفيز الملهم في تشكيل رؤية وإحساس بالمهمة يؤدي الى رفع مستويات التفاؤل والحماس (McCull-kennedy & Anderson, 2002, p.548).

وتشير دراسات القيادة الى ان كل هذه الصفات تظهر لدي القائد التحويلي حيث أثبتت نظرية القيادة التحويلية ان القائد التحويلي يغرس التفاؤل والثقة في مرؤوسيه عن طريق وضع الاهداف الصعبة التي تتسم بنوع من التحدي وإقناع مرؤوسيه بان الأهداف قابلة للتحقيق ، رغم التحديات التي تواجههم الا انهم قادرين على النجاح عن طريق العمل معاً لخلق مستقبل أفضل للمنظمة ، كما

ان القادة التحويليين يعبرون عن عواطفهم ، و يقيمون مع رؤوسهم ارتباطاً عاطفياً ويحركون فيهم العواطف نحو الانجاز (Berson et al, 2001, p. 56).

كما يؤكد (Bedwell, 2003) على اهمية العواطف وتأثيرها على كيفية صنع القرارات ، وتخطيط وتنظيم الأفراد لمهامهم اليومية بالإضافة إلى الإبداع وتفاعلهم مع الآخرين في مكان العمل ، حيث تتطلب عملية صنع القرار الى معلومات تفيد في بناء الاولويات والتقييم ، فيحتاج صانعي القرار الى معلومات تفيد في توقع العواطف التي قد تترتب على اتخاذ القرار مثل القبول او استياء العاملين من هذا القرار (Pfister & Bohm, 2008)، فعندما يشعر الناس بالبهجة والتفاؤل يرون الضوء الايجابي في موقف ما، ويتذكرون الاشياء الجيدة المتعلقة به ، وعندما يشعرون بالكر فانهم يركزون على الجانب السلبي منها (جولمان وآخرون ، ٢٠٠٤، ص ٣٠).

علاوة على ان العواطف الايجابية قد تساعد على صنع القرارات الجيدة بشكل سريع بالاضافة الى انها قد تقوم بتعزيز مهارات حل المشكلات لذلك فان التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة الى اتخاذ قرارات مرضية ان لم يكن مستحيلا (Robbins & Judge, 2011, p.150) ، وبالتالي فإن المشكلة لا تكمن في العاطفة في حد ذاتها بقدر ما تتعلق بتناسب العاطفة وملاءمتها للموقف وكيفية التعبير عنها (توفيق، ٢٠٠٩، ص ٣٣).

وكذلك يري (توفيق، ٢٠٠٩، ص ٢٠) ان معدل الذكاء العقلي لا يعد مؤشراً ممتازاً لاداء العمل ، كما يشير Goleman ان معامل الذكاء يساهم، في أحسن الأحوال بحوالي ٢٠ % من العوامل التي تحدد النجاح في الحياه (Parker & Sorensen, 2008, p.37) ، مما جعل بعض الباحثين يري ان هناك مفارقة كبرى للسلوك الاداري تتمثل في الصراع بين المدخل العقلاني في تحقيق او انجاز المهام و الابعاد العاطفية التي يشير اليها البعض على انها قيود ضد هذا المدخل ، وقد يشكل هذا الاعتقاد نظرة انتقاصية (ازدرائية) للعاطفة ، ويوضح الجدول (١/٢) الاختلاف بين المدخل العقلاني و العاطفي وفقا لمجموعة من الخصائص التي تميز كلا منهما ، ليس بقصد ان العاطفة هي مفهوم يناقض مفهوم العقلانية ولكن للنظر الى المدخل العقلاني كنموذج اداري او اطار مرجعي لا ينفصل عن المدخل العاطفي ، حيث يمكن الاعتماد على كلا من العمليات العاطفية و أنشطة التفكير العقلي معا في صنع القرارات التنظيمية (Ashforth & Humphery, 1995, p.102).

جدول رقم (١/٢)

خصائص كل من مفهوم العقلانية و العاطفة

المجالات Domains	العقلانية /الرشد	العاطفة
التوجه بالمنظمة	فنية عملية موضوعية	اجتماعيه الرؤيه شخصي / ذاتي
التوجه بالوسائل والغايات	النتائج القدره على التنبؤ الاتساق التخصص الاستقرار كمية التحليل الرقابة	العمليات عفويه / تلقائي التنوع الشمولية الابداع نوعية الحدس / بديهية الاكتشاف
التوجه داخل الشخص	الدور الاداء الفهم الادراك المعتقدات الامتثال	الشخص الرضا الخبرة الوجدان القيم الالتزام
التوجه بين الاشخاص	الادوار التدرج الهرمي الاوامر التوجيه المنفعة	العلاقات التنظيم الشبكي الالهام الدعم التعاطف

Source: Ashforth &Humphrey (1995)

فمن الملاحظ انه لم يعد الاهتمام بالنظرة التقليدية التي تتناول موضوع الذكاء قاصرا على المنظور المعرفي فقط ، اذ وجد العلماء أهمية الجانب العاطفي في حياة الإنسان ، كما انه لا ينفصل عن التفكير ، ومن ثم أصبح هناك اقتناع تام بعدم وجود الازدواجية القديمة بين العقل و العاطفة ، وهذا ما أشار اليه Goleman إلى أن غالبية المنظمات التي تختار أفرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات يمكن تصنيفها بأنها عجز في الذكاء العاطفي مثل التصلب والتعامل الفظ مع الآخرين ، وضعف المهارات الاجتماعية ، والفشل في بناء شبكة اجتماعية ، وعدم القدرة على ضبط النفس(عبد السميع، ٢٠١٠، ص ٦).

ثانياً: تعريف الذكاء العاطفي

استخدمت الدراسات العربية عدة ترجمات لمصطلح " Emotional Intelligence " منها " الذكاء الانفعالي ، و الذكاء الوجداني ، و الذكاء العاطفي ، و ذكاء المشاعر و لقد استخدم الباحث مسمى الذكاء العاطفي ، وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالذكاء العاطفي ، نستعرضها على النحو التالي :

يعرف (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم ، و بان يميز الفرد بينهم ، و ان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته. وقد قام الباحثان (1997) بتنقيح تعريف الذكاء العاطفي حيث تم تعريفه بأنه " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار ، و لفهم العواطف والمعرفة العاطفية ، و لتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي " (Poon, 2002, p.61)

أما (Goleman, 2004, p.15) فيعرفه بأنه القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز أنفسنا وإدارة انفعالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين بفاعلية والقدرة على إثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الأمل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على اقناعهم وقيادتهم.

وقد قام (Bar-on, 2001) بتعريف الذكاء بأنه " منظومة متعددة من المشاعر المترابطة ، والقدرات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على القدرات الاجمالية للتكيف الفعال والنشط مع الضغوط والمتطلبات اليومية "

وهناك تعريف لـ Dulewics & Higgs للذكاء العاطفي بأنه "معرفة المشاعر وكيفية توظيفها لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية مصحوبه بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يقود لعلاقة ناجحة معهم " (Dulewics & Higgs , 2005).

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

ثالثاً: أهمية الذكاء العاطفي

ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا عامة وفي بيئة العمل بشكل خاص ، فالعاطفة تؤثر على كل شئ يفعله الأفراد ، فيمكن للعواطف ان تزيد من الروح المعنوية بين

العاملين ، ولكن من ناحية أخرى يمكن ان يكون لها اثار سلبية ، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحيرة او التردد ربما تستهلك الكثير من طاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية لديه، والتي يمكن ان تؤدي إلى الغياب واللامبالاة (Bagshaw, 2000, p.62) .

كما ان فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز افضل القادة عن الاخرين ، ليس فقط في الاشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهبة ، بل ايضا في كل الاشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة ، والدوافع ، والالتزام (جولمان وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧)

كما صرح (Zeidner et al, 2009, p.257) ان العاطفة تعتبر من المحددات الاساسية للسلوك والانجاز في العمل التي تؤثر على انتاجية الفرد، والمناخ الإجتماعي ، كما تؤثر على عمليات التحفيز والادراك المرتبطة بالعمل والتي بدورها تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الاداء. ويشير الكثير من الباحثين الذين لهم الفضل في إبراز هذا المفهوم على ضرورة الذكاء العاطفي للقيادة الفعالة (Cooper & Sawaf, 1997) ، ويعتقدون انه حتى ولو تلقى الفرد أفضل تدريب على مستوي العالم ولديه مستوي مرتفع من الذكاء العقلي ولكن دون الذكاء العاطفي فانه غير قادر أن يجعل من نفسه قائد جيد ، كما أن الدمج بين الذكاء العقلي والذكاء العاطفي يشرح أكثر التباين في النتائج أكثر من الذكاء العقلي وحده (Abul-fath, 2010, p.9-10) ، بعبارة اخري ، أن القيادة ليست مجرد كفاءة تحليلية أو معرفية مكتملة بحد ذاتها ، ولكن المهارات والكفاءات المعرفية هي مهارات استهلاكية (بداية) لاكتساب مهارات متميزة مثل الذكاء العاطفي (Cherniss & Goleman, 2001).

فترتكز القيادة الذكية عاطفياً على استخدام العواطف والعلاقات لتدفع وتحفز الآخرين لانجاز وتحقيق أهداف العمل التي تلبي احتياجات العاملين والمنظمة والعملاء ، وتوضح هذه النقطة في دراسة أجريت بواسطة احدي المنظمات والتي تضمنت ٣٣ من القادة ، والذين أتموا تدريباً على الكفاءات العاطفية، وتبين نتائج الدراسة ان هناك تحسن في أداء مندوبي البيع بنسبة ١٠% وذلك للمجموعات التي تلقى قاداتهم للتدريب على الكفاءة العاطفية (Eichmann, 2009, P.13).

كما ان هناك العديد من الدراسات التي أظهرت العلاقة الايجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة الفعالة، حيث ناقش (Daus & Ashkanasy, 2005, p.460) تلك الدراسات التي تختبر العلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة ووجد ان الباحثين توصلوا إلى وجود علاقة بين القيادة (خاصة القيادة التحويلية) و نموذج القدرة للذكاء العاطفي

ويشير (George, 2000) ان الذكاء العاطفي يلعب دوراً فعالاً في فعالية القيادة التي

تشمل العناصر التالية :-

- تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها: تتمثل الأهداف و الغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يضعها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات او للمنظمات ، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات ، والتهديدات و القضايا ، الفرص التي تواجه المنظمات ، حيث تلعب العواطف دورا في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية ، فكما ذكر سالفا ، أن الحالات المزاجية الايجابية يمكن أن تعزز الإبداع والتفكير التكاملية و الاستقرائي.
- خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة ، والتفاؤل و التعاون في المنظمة : في سبيل ذلك يجب على القائد ان يكون قادرا على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر ، ويجب ايضا ان يكون قادر على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف و الأحداث والتغيرات ، وإدارة تلك المشاعر بفعالية ، كما يحتاج إلى التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين فعلا ، وما يظهره من مشاعر.
- تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير : قد يستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار ، فيمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم إلى الاهتمامات الملحة التي تحتاج إلى عناية فورية ، كما أن معرفة أسباب أو محددات تلك المشاعر قد توفر للقائد معلومات مرتبطة بفرص أو مشكلات داخل الجماعة .

كما يدعى البعض أن الذكاء العاطفي ذو تأثير على مجموعة من سلوكيات العمل مثل التزام العاملين ، والعمل الجماعي ، و تنمية المواهب والابتكارات ، وجودة الخدمة ، وولاء العملاء (Zeidner et al, 2004) ، ووفقاً لدراسة Cooper وجد أن الأفراد ذوي المعدل المرتفع من الذكاء العاطفي قادرين على القيادة بفعالية أكثر ، وتجربة وظيفية أكثر نجاحاً ، وبناء علاقات شخصية قوية أفضل من هؤلاء الذين لديهم معدل أدنى من الذكاء العاطفي (Abraham, 2006).

و يشير Goleman أن كفاءات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والدافعية كلها عناصر أساسية في محيط العمل ، فهي تعمل على تحسين قدرة الفرد على التعرف على مواطن قوة وضعف الشخصية ، وتنمية التقدير الذاتي الجيد ، وإظهار المرونة ، وتحمل مسؤولية الأفعال الشخصية ، واتخاذ المبادرة والمثابرة حتى النجاح (Abraham, 2006).

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على صدق الادعاءات السابقة فعلى سبيل المثال ربط (Bar-on, 1997) بين الذكاء العاطفي والنجاح المهني والوظيفي لوجود علاقة بين الذكاء العاطفي

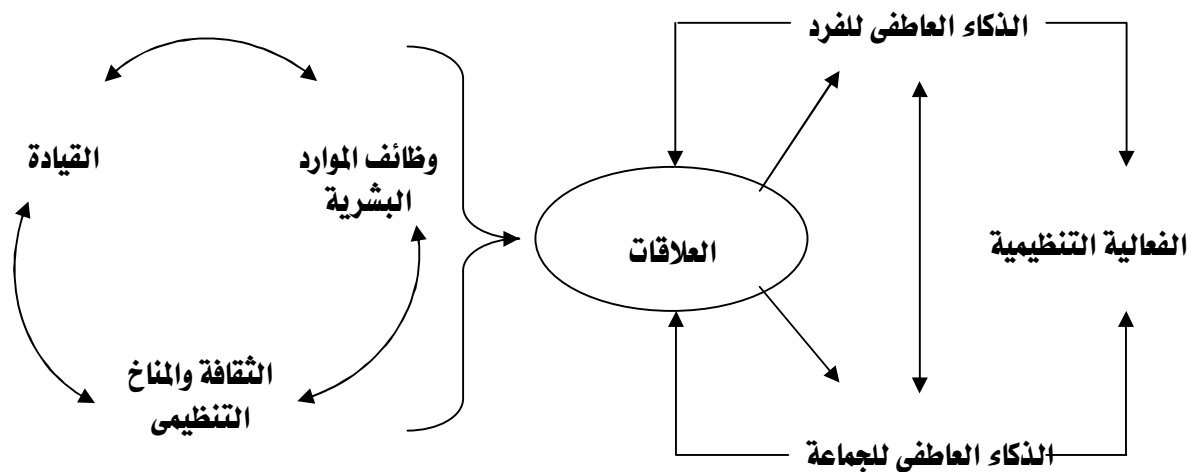
وقدرة الفرد على مواجهة متطلبات البيئة بفعالية ، كما ان الدراسات التي أجريت مؤخراً التي تكتشف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي أظهرت نتائج متباينة ولكن معظم الدراسات انتهت إلى وجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات ، ففي دراسة (Van & Viswesvaranp, 2004) وجد الباحثين أن الذكاء العاطفي يمكن أن يستخدم في التنبؤ بالأداء في العمل ، فالعاملين ذوي الذكاء العاطفي لديهم قابلية أكثر للنجاح في بيئة العمل

كما أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء فرق العمل ، حيث يشير (Jordan & Troth, 2004) أن الذكاء العاطفي المرتفع يمكن أعضاء الفريق من إدارة و الوعي بمشاعرهم الذاتية و مشاعر أعضاء الفريق الآخرين ، وتعد قدرات الوعي وإدارة العواطف من المحددات الهامة لأداء فرق العمل ، بالإضافة إلى أن هذه القدرات تساعد على الحفاظ على علاقات أكثر فاعلية مع باقي العاملين ، و تساهم تلك العلاقات في تبادل أفضل للمعلومات وعملية صنع القرار داخل فرق العمل

ولان العلاقات تلعب دوراً أساسياً ومهماً في الأداء الوظيفي الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل ، كان ذلك محورا اهتمام النموذج الذي قدمه كل من (Goleman& Chreniss, 2001) الذي يوضح فيه اثر تحسين قدرات الذكاء العاطفي على الفعالية التنظيمية ، وان هذا التحسين لمستوي الذكاء العاطفي يعتمد بشكل أساسي على العلاقات التي تربط الأطراف داخل المنظمة ، والشكل رقم (٢/٢) يوضح أن هناك عوامل تنظيمية تعمل بشكل متداخل و مترابط لتأثير على الذكاء العاطفي عبر العلاقات التنظيمية ، وهي القيادة ، و وظائف إدارة الموارد البشرية ، و الثقافة والمناخ التنظيمي

شكل رقم (٢/٢)

نموذج الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية



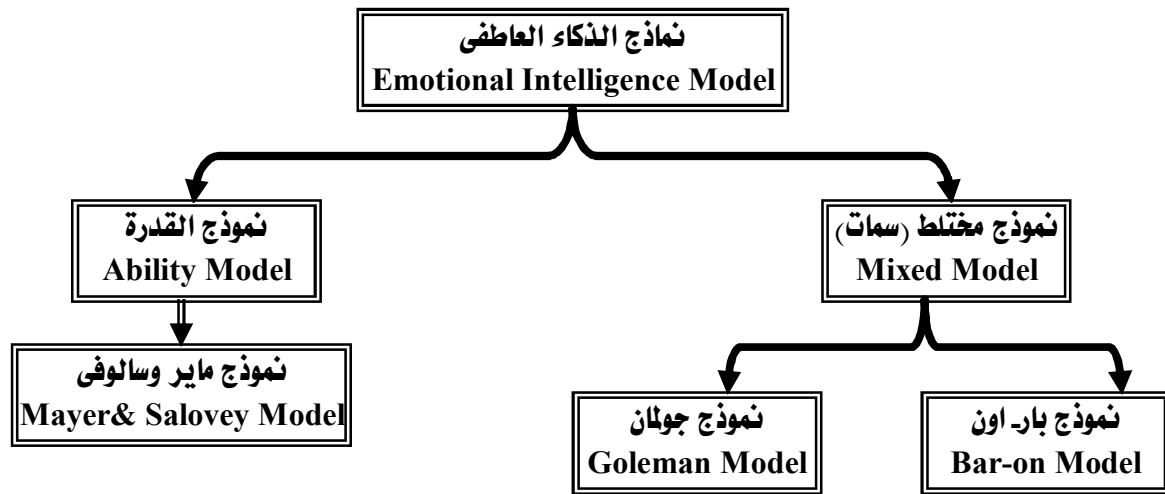
Source: Goleman&Chreniss, (2001), P.8.

وفى دراسة أجريت على ١٦٥ من عمال المصانع الصينية ، اقترح (Law et al ,2004) أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي قد أدوا أعمالهم بشكل أفضل من نظرائهم ، و قدم (Lopes et al ,2006) دراسة على العاملين في القسم المالي لاحدي شركة التامين ، ووجد أن الذكاء العاطفي مرتبطاً بمؤشرات أداء العمل بما في ذلك مرتبة الشركة ، وفى دراسة لـ (Sy et al, 2006) على ١٨٧ من العاملين في مجال خدمات الوجبات السريعة ، وجد أن الذكاء العاطفي للعاملين مرتبطاً ايجابي مع الرضا والأداء الوظيفي.

رابعاً: نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي :

تعددت مداخل دراسة الذكاء العاطفي ،والتي يمكن تصنيفها فى اتجاهين مختلفين تتبنى كلاً منها منهجية ووجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي وهى : نماذج القدرة ، والنماذج المختلطة ،كما يوضحها الشكل(٣/٢)

شكل رقم (٣/٢) نماذج الذكاء العاطفي



Source: Tessema (2010), P.16

نماذج القدرة تنطوي على استخدام الذكاء فى توجيه العواطف و تؤكد على اهمية العمليات المعرفية فى فهم وتنظيم العواطف ، و تنظر هذه النماذج الى الذكاء العاطفي على انه قدرة عقلية بحتة تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي و العاطفي للفرد ،حيث تعتبر هذه النماذج ان العواطف مصدر هام للمعلومات يختلف الافراد فيما بينهم فى قدراتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة العاطفية، ويركز هذا النموذج فى قياس الذكاء العاطفي على الاداء العقلي الفعلى أكثر من التركيز على سمات الشخصية التى يتم التقرير عنها ذاتياً او من خلال ملاحظة السلوك من قبل الاخرين وهو ذات الاسلوب المستخدم فى قياس القدرات العقلية و المعرفيه (Murphy, 2008,p.29).

أما النماذج المختلطة فإنها تري ان الذكاء العاطفي يجمع بين القدرات المتعلقة بمعالجة و تنظيم المعلومات العاطفية وسمات الشخصية مثل الدافعية و التفاؤل (Rajah et al , 2011, p.1110) ، وفيما يلي عرض مختصر لكل نموذج على حدة :-

١- نموذج القدرة للذكاء العاطفي Ability Model Of Emotional Intelligence :

تبنى هذا المدخل كلا من Mayer & Salovey، حيث اكدا على ان الذكاء العاطفي عبارة عن مجموعه من القدرات العقلية المستندة على الاداء ، وانه يعكس الاداء العقلي اكثر مما يعكس نماذج سلوكية محبذة (مثل احترام الذات، والثقة بالذات، والتوكيدية ، والتفاؤل والتعاطف) ، ويتضح ذلك في تاكيدهم على ثلاث معايير ليصبح الذكاء العاطفي هو في الحقيقة ذكاءً كغيره من الذكاءات الاخرى (Mayer et al, 2000, p.270) وهي على النحو التالي:

أ-المعيار المفاهيمي Conceptual Criteria :

يتطلب معيار المفهوم ان يعكس الذكاء العاطفي القدرات العقلية ليس فقط التفضيلات السلوكية او الطاقات غير العقلية ، وقد تبين ان الذكاء العاطفي مختلف عن سمات الشخصية ، وانه مجموعة متميزه من القدرات التي تساعد الفرد على فهم عواطفه وتنظيمها و استخدامها ، وتعكس ايضا قدرات كيفية ادارة الفرد لعواطفه، كما تبين بالدلائل التجريبية اختلاف قدرات الذكاء العاطفي عن سمات الشخصية وذلك لذي تطوير مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل Multifactor Emotional Intelligence Scale من قبل Mayer وزملائه عام ١٩٩٧ وهو ما أثبتته دراسة اخري قام بها كلا من Wang& low عام ٢٠٠٢ (Law et al, 2004, p.484)

ب- المعيار الارتباطي Correlational Criteria

ويعنى ان الذكاء يجب ان يصف منظومة من القدرات المترابطة ، وتلك القدرات مشابهه للقدرات العقلية الموصوفة في الذكاءات الاخرى ، ولكن متميزه عنها، او بمعنى اخر ينبغي ان يرتبط الذكاء العاطفي بانواع الذكاء الاخرى ، والا يكون هذا الارتباط مرتفعا جدا (صدق التمييزي) او منخفضاً جداً (صدق التقاربي)، واطهرت نتائج دراسة Mayer وزملائه عام ٢٠٠٠ ، ودراسة Wang& low عام ٢٠٠٢ ان ابعاد الذكاء العاطفي ترتبط بالقدرات العقلية بعلاقة متوسطة (Law et al, 2004, p.485).

ج- المعيار التطويري Developmental Criteria

ان يكون الذكاء العاطفي قابلاً للتطوير في طبيعته ، وعلية تبين من خلال نتائج دراسة Mayer وزملائه عام ٢٠٠٠ ، ودراسة Wang& low عام ٢٠٠٢ ان الذكاء العاطفي يزداد مع الخبرة ومع العمر (Law et al, 2004, p.485).

يعد نموذج القدرة أضيق في المجال من النماذج الاخرى للذكاء العاطفي ، كما تم تقديم هذا النموذج من الناحية الاكاديمية ، ولا يمثل نظرية مكتملة فهو نموذج لنمط من انماط الذكاء، اما النماذج المختلطة فهي اوسع نطاقاً حيث تتضمن العديد من نماذج الكفاءة المستخدمة من قبل ممارسي أنشطة الموارد البشرية(Elliott,2004,p.26).

١/١ نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي :

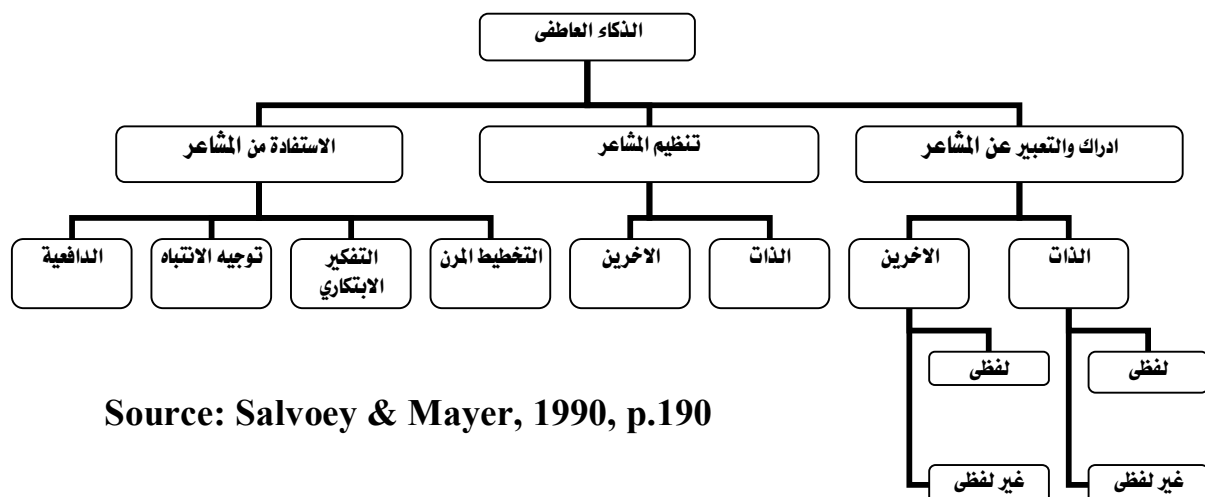
يعتبر(Mayer & Salovey, 1990) اول من استخدم مصطلح الذكاء العاطفي كما سبق القول ، حيث قاما بالعديد من الابحاث التي تعتمد على دمج العديد من الافكار المتعلقة بمجالى الذكاء والعواطف ، فتأتى فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم والتي تتمثل فى القدرة على تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير المجرد، ومن نظرية العواطف انبثق الافتراض القائل ان العواطف عبارة عن اشارات تحمل معانى ودلالات حول العلاقة بين المشاعر والحالة النفسية التي عليها الفرد ، كما يفترض نموذجهما ان الافراد يتفاوتون فى قدرتهم على معالجة المعلومات ذات الطبيعة العاطفية (Stys & Brown, 2004, p.4).

ويشير (المراد، ٢٠٠٩، ص١٠٩) ان نموذج الذكاء العاطفي كما قدمه Mayer & Salovey ، يرى ان الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات ، وانه ينشأ نتيجة تكامل النظام المعرفى والنظام العاطفي ، اذ يقوم النظام المعرفى بالاستدلال المجرد حول العواطف ، بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية.وبمعنى اوضح ان الافراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ، لديهم القدرة على ادراك العواطف وفهمها وادارتها من جهة ، وعلى السماح لتلك العواطف ان تسهل وتيسر تفكرهم من جهة أخرى.

حدد الباحثين (Mayer & Salovey, 1990) ثلاثة أبعاد للذكاء العاطفي كما هو موضحا في الشكل (٤/٢):-

شكل رقم (٤/٢)

أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ماير و سالوفي



Source: Salvoey & Mayer, 1990, p.190

ثم عرضاً نموذجاً متطوراً في عام ١٩٩٧ ، ووضع مزيد من التركيز على المكونات المعرفية ، كما قاما بإعادة تفسير الذكاء العاطفي من حيث امكانية النمو الفكري و العاطفي ، وينظر هذا النموذج الى الذكاء العاطفي كشكل من اشكال القدرة المعرفية و التي تخضع لنفس القوانين التي تحكم المفاهيم التقليدية للذكاء ، حيث ان الذكاء العاطفي كشكل جديد للذكاء يشمل مجموعة من عوامل الذكاء الكامنة و التي تعد ضرورية لفهم و التفكير في المعلومات العاطفية و الجمع بين التفكير و العاطفة ، و اصبح الذكاء العاطفي وفقاً لهذا النموذج يتألف من أربعة أبعاد رئيسية وهي (Caruso et al., 2002, p.52-53):

أ- إدراك العواطف وتقويمها والتعبير عنها :

Perception, Appraisal and Expression of Emotion:

والمقصود به التعرف على المشاعر والقدرة على تقييمها والتعبير عنها بصورة دقيقة سواء بشكل لفظي او غير لفظي ، كالقدرة على تمييز الانفعالات وتقييمها لدي الفرد نفسه ولدى الاخرين ، والتميز بين المشاعر الصادقة والمزيفة او مشاعر الحب والكراهية.

ومن الضروري ان يستطيع الفرد اكتشاف معنى المعلومات العاطفية من خلال تعبيرات الوجه ونبرة الصوت وايماءات الجسم عند الاشخاص المحيطين به ، ويشير هذا النموذج الى ان التعاطف الذي يعرفه الباحثين بانه " قدرة الفرد على تفهم مشاعر الاخرين " يعتبر خاصية اساسية في سلوك الفرد الذكي عاطفياً، حيث ان عدم التعرف على ما يشعر به الاخرون لا سيما اثناء التفاعلات بين الاشخاص ، يجعل من الصعوبة التواصل معهم بشكل فعال.

ب- استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير :

Emotion's Facilitation of Thinking:

ويرتكز هذا البعد على كيفية تأثير الانفعالات على النظام المعرفي ، وامكانية توظيف المشاعر لتسهيل عملية التفكير عن طريق توجيه الانتباه تجاه المعلومات الهامة في الموقف ، وتوليد المشاعر التي تساعد على اتخاذ القرار ، والتنقل بين المشاعر لرؤية الامور من زوايا مختلفة ، ولاستخدام المشاعر من اجل الوصول الى حلول مناسبة للمشكلات ، بالاضافة الى توجيه العواطف الاهتمام الى مشكلات تستحق اولوية اكبر

ويمكن للأفراد الاستفادة من تقلبات المزاج لرؤية المواقف من رؤى مختلفة ، ومن ثم التفكير في المشكلة بعمق اكبر وبطريقة اكثر ابداعية ، وتسمى هذه العملية بتوافق الحكم والمزاج ، فتقلبات الحالات المزاجية قد يقود الفرد لوضع احتمالات عديدة للموقف في اعتباره والتي تعتبر ميزة في ظروف عدم التأكد ، وقد تتيح الحالات المزاجية انواعاً مختلفة من الوظائف واشكالاً مختلفة

من التفكير (الاستنباط فى مقابل الاستقراء) ، فالشعور بالسعادة يؤدي الى ظهور الابداع ، والاستنتاج الاستقرائي لذي البعض ، كما ان المزاج الجيد قد يؤدي الى تفكير متفائل ، فى حين يؤدي المزاج السئ الى تفكير متشائم ، علاوة على ان الاحكام الجيدة يتم التوصل اليها من اقتراب الفرد من المعلومات العاطفية المناسبة ، فعدم الوقوف على مثل هذه المعلومات قد يؤدي الى ضعف الفهم الاجتماعي وعدم الاحساس بالآخرين

ج- فهم وتحليل العواطف :

Understanding and Analyzing Emotions :

والمقصود به فهم العواطف وتحليلها بتناقضاتها وتحويلها وتسمية تلك الانفعالات ، وادراك مدلولاتها ومعانيها ، وفهم المشاعر المركبة ، اما التناقض بين العواطف فقد يحدث فى ظروف معينة ، فقد يجمع الفرد بين كل من مشاعر الحب والكراهية لنفس الشخص، ومن المحتمل ايضا الاعتراف بوجود خلط او تركيبة من العواطف تكون حالة عاطفية معينة ، فمثلاً الهيبة يمكن رؤيتها احياناً نتيجة دمج كلا من الخوف والدهشة ، والامل كخليط من الثقة و التفاؤل

وتميل العواطف الى ان تحدث فى شكل سلاسل نمطية، فربما يشتد الغضب ليصل الى مرحلة الغيظ ، بعد ذلك يتحول الى الرضا او الشعور بالذنب وذلك وفقاً للظروف المحيطة ، ويجب على الفرد ادراك التغير فى الانفعالات كالتغير من المحبة الى التضحية او التغير فى شدة الانفعالات من هياج الى توتر عادي

د- إدارة العواطف :

Managing Emotions :

تعنى القدرة على ابتكار إستراتيجيات فعّالة تُساعدُ الفرد على تحقيق النتائج الإيجابية، كما يقصد بهذا البعد ضرورة التنظيم الواعى للعواطف لتعزيز النمو العاطفى والفكرى ، وتشمل الانفتاح على المشاعر الايجابية والسلبية وقبولها ، ، والتأمل بالمشاعر فى الذات والآخرين ، والقدرة على ادارتها بحكمة ورؤية دون كبت او مبالغة

ان الافراد الانكباء عاطفياً يمكنهم تعديل حالاتهم المزاجية وعواطفهم السلبية ، والمحافظة على حالاتهم المزاجية وعواطفهم الايجابية حين يكون ذلك ملائماً ، الا انه احياناً يكون من المناسب الاحتفاظ بمزاج سلبي فى حالات عاطفية معينة

٢- النماذج المختلطة للذكاء العاطفي *Mixed Model Of Emotional Intelligence*

تري هذه النماذج ان الذكاء العاطفى مفهوم متشعب، يشمل كلا من القدرات العقلية و سمات الشخصية ، علاوة على العوامل التى تؤدي الى الدافعية والتفاؤل ، ليصبح مفهوماً اكثر شمولاً من

الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج القدرة، ويعد Goleman، وBar-on أهم رواد هذا المدخل الذي يختلف إلى حد كبير عن نماذج القدرة العقلية للذكاء العاطفي، وقد بينت العديد من الدراسات ارتباط هذا النموذج بمقياس الشخصية بشكل كبير وهذا الخلط مع مقياس الشخصية كان السبب وراء تحفظ بعض الباحثين أمثال (Salovey & Mayer, 1997) و (George, 2000) في تقبله كمفهوم جديد للذكاء، واعتبروه إعادة صياغة مفهوم قديم هو الشخصية أو الدافعية ولكن وضع في قالب جديد أكثر جاذبية اجتماعية (الخليل، ٢٠٠٥، ص ٩٨).

وهناك غزارة في النماذج التي تناولت الذكاء العاطفي كسمة Traits ولكن هناك عدد من النماذج على سبيل المثال نموذج الذكاء العاطفي الذي طوره (Schutte et al, 1998) والذي يعتمد على نفس الأساس النظري لنموذج القدرة الذي طوره (Mayer & Salovey, 1997) مع اختلاف أساسي وهو أن القدرات وفقاً لهذا النموذج يتم قياسها من خلال التقرير الذاتي (Murphy, 2008)، وهناك العديد من الباحثين الذين تبنوا هذا المدخل في دراسة الذكاء العاطفي وذلك على النحو التالي:

١/٢ نموذج جولمان Goleman للذكاء العاطفي:

ويعتبر نموذج (Goleman) من النماذج المختلطة التي تمزج بين قدرات الذكاء العاطفي مع سمات وخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية والدافعية، ويرى Goleman أن كلاً من الذكاء العقلي والذكاء العاطفي ليسا متعارضين، ولكنهما منفصلان، وأن كل فرد لديه مقدار معين في كليهما كما يشير إلى أن الفرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء العاطفي، وبالتالي عليه اتخاذ العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها لاكتساب المزيد من الكفاءات والمهارات العاطفية التي تجعل منه فرداً فعالاً في المشاركة الاجتماعية، وذلك بغرض الوصول إلى أرقى مستويات الأداء المهني والاجتماعي (السواح، ٢٠٠٥، ص ٥١)، و عرض Goleman نموذجه للذكاء العاطفي الذي يتضمن خمسة أبعاد أساسية، وتتكون من خمس وعشرون كفاءة فرعية، وهذه الأبعاد الرئيسية هي:

- الوعي بالذات
- إدارة العواطف
- التعاطف
- الدافعية
- المهارات الاجتماعية

ثم قام بعد ذلك بتبسيط نموذج ليصبح أربعة أبعاد رئيسية ، ويتضمن ثمان عشرة كفاءة فرعية ، كما يوضحها الشكل (٥/٢) ، وهذه الكفاءات كما يلي (Goleman et al, 2002, p.38-39):

شكل رقم (٥/٢)
نموذج جولمان للذكاء العاطفي

EI الوعي Awareness	Personal Competence الكفاءة الشخصية	Social Competence الكفاءة الاجتماعية
	Self- الذات الوعي بالذات الوعي بالعواطف الذاتية	Other- الآخرين الوعي الاجتماعي التعاطف الوعي التنظيمي
الإدارة Management	Self – management إدارة الذات ضبط الذات التكيف التوجه بالإنجاز نظرة إيجابية	Relationship management إدارة العلاقات تطوير الآخرين القيادة الملهمة التأثير إدارة الصراع العمل الجماعي

Source: Shields (2008), P.35.

- الوعي بالذات Self-Awareness

يعنى القدرة على معرفة الذات ، وتحديد ماهية المشاعر الحقيقية لها ، وفهمها بعمق ، وتحديد بوعثها ، والتعبير عنها ، والادراك الدقيق لمواطن الضعف والقوة فى الذات ، و تقبل الفرد للنقد البناء، وهى تشمل على ما يلى :

- ١ - الوعي بالعواطف الذاتية: تعنى القراءة الدقيقة لردود أفعال الفرد ومشاعره وإدراك كيفية تأثير عواطفه على أدائه ، كما يشير الوعي بالعواطف الذاتية بالتعرف على ما يشعر به الفرد والأسباب الكامنة وراء هذا الشعور وتوجيه تلك العواطف لقيم الفرد وأهدافه
- ٢ - لتقييم الذاتي الدقيق : هى قدرة الشخص على تحديد نقاط ضعفه ومواطن قوته ، والإفراد الذين يتميزوا بهذه القدرة مدركين تماما لقدراتهم وحدودهم وحريصون على التعرف على ردود أفعال الآخرين تجاه مشاعرهم وتصرفاتهم
- ٣ - الثقة الذاتية : هى اعتقاد الشخص بقدرته على الانجاز وتحمل المسؤولية ، وانه قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل حاسم على الرغم من عدم التأكد والضغط.

-إدارة الذات Self-Regulation

وتشير إلى قدرة الفرد على تنظيم مشاعره السارة وغير السارة والتحكم فى اندفاعاته العاطفية وتشمل على ما يلي :

١ -الرقابة الذاتية : تعنى إدارة العواطف والدوافع السلبية بشكل فعال، والقدرة على التحكم فى المشاعر والعواطف السلبية عند مواجهة الفرد مواقف تتعارض مع توجهاته

٢ - الشفافية: تشير الى التكامل واستمرار وتماسك السلوك ، وتطابق الأقوال مع الأفعال وتبادل الآراء ، وإبداء الأمانة والثقة والإخلاص.

٣ -التوجه بالإنجاز: يقصد به الإصرار على التحسين المستمر للأداء ، وبذل الجهود للتغلب على المعوقات التي تسبب انخفاضه

٤-التكيف : القدرة على التعامل بمرونة مع التغيير والتحديات ، كما تشير إلى القدرة على العمل بفعالية فى ظل الظروف المتغيرة ، ومع الأفراد والجماعات ، وقبول التغيير بل والبحث عنه وتدعيمه.

٥ - المبادرة/المبادرة: تشير إلى القدرة على التصرف واغتنام الفرص ، كما تشير إلى القدرة على قراءة المستقبل والبحث عن فرص النمو والتغلب على القيود ، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات المبادرة قبل الاضطرار إليها بفعل الظروف المحيطة ، والقدرة على توقع المشكلات والفرص واتخاذ القرارات فى ضوء ذلك.

٦ - التفاؤل: تعنى الإصرار على الاستمرار فى تحقيق الأهداف والتمسك بالمعايير بالرغم من المعوقات والقيود والنظرة الايجابية للمستقبل

-الوعى الاجتماعى Social Awareness

يشير هذا البعد الى قراءة عواطف وانفعالات الافراد والجماعات بدقة ، ومعرفة انماط التفاعلات الحاصلة مع الاخرين ، ويتضمن الوعى الاجتماعى ثلاث كفاءات هي :

١ -التعاطف: يشير الى قدرة الفرد على إدراك مشاعر واحتياجات الآخرين واختيار طرق التحفيز المناسبة لذلك، والفرد الذي يتميز بهذه الخاصية لديه القدرة على قراءة عواطف الآخرين من خلال تعبيراتهم وتصرفاتهم أثناء عمليات التفاعل

٢ - الوعى التنظيمي: يشير إلى قدرة الفرد على فهم والتعامل مع علاقات القوة الداخلية الخارجية فى التنظيم ،وتشمل القدرة على تحديد مراكز القوة الحقيقية ، وشبكة اتخاذ القرار ومتخذي تلك القرارات ، بالإضافة إلى التعرف على السياسات المطبقة على مستوى المنظمة

٣-التوجه بالخدمة : هي القدرة على تحديد احتياجات ورغبات كل من العملاء والعاملين والرغبة في إشباعها وفي مساعدة وخدمة الآخرين ، ومكافاة المميزين منهم

-إدارة العلاقات الاجتماعية Relationship Management

تشير هذه الكفاءة الى قدرة الفرد على لعب الدور الاجتماعي بكفاءة، والتثير الايجابي في الاخرين عن طريق ادراك عواطفهم ومشاعرهم ، ومعرفة متى يقود؟ومتى يتبع الاخرين؟ والتصرف معهم بطريقة لائقة، وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة..، وتتضمن ادارة العلاقات الاجتماعية تسع كفاءات هي :

١- تطوير الآخرين : تقوية قدرات الآخرين من خلال توجيه ردود الأفعال الخاصة بهم ،والاهتمام الحقيقي بفهم اهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم ، وتقديم النقد البناء في الوقت المناسب.

٢- الهام القيادة : تعنى توجيه وتحفيز الآخرين نحو رؤية مقنعة لهم ،وان يصبح الفرد خير قدوة لغيرهم ، ويمنحون الاخرين حساً واثارة فعالة نحو العمل.

٣- إحداث التغيير : تعنى المبادرة في إحداث التغيير اللازم للتوافق مع التغييرات البيئية المتوقعة ، واكتساب دعم الآخرين لعملية التغيير ، وتخفيض مقاومة التابعيين لها.

٤- التأثير: يشير إلى الإقناع والتفاوض واكتساب الدعم الآخرين في أداء مهام العمل وتحقيق الأهداف والتمتع بالحضور والايجابية .

٥- إدارة الصراع : تشير إلى القدرة على حل الخلافات والصراعات بين الأفراد والجماعات وتخصيص الموارد وتوزيعها ،واعادة توزيع الطاقة باتجاه مشترك يساند الجميع.

٦- روح الفريق والتعاون: تشير إلى القدرة على تشكيل فرق العمل بمراعاة عنصر التجانس و التكامل بين أعضاء الفريق ، وإرساء مبدأ المسؤولية الجماعية والتعاون.

وبالرغم من انتشار اراء Goleman عن مفهوم الذكاء العاطفي وشيوعها إلا انها لاقت العديد من الانتقادات ، ومنها توسعه في ضم المزيج من السمات الشخصية ، والدافعية والميول الى الذكاء العاطفي ، وبأنه لم يقدم دليلاً علمياً على مصداقية نموذجة ،وافتقار نموذجه الى الدعم التجريبي يمثل تحدي للاستفادة من نظريته وتطبيقاتها (Bennett,2009, p.17).

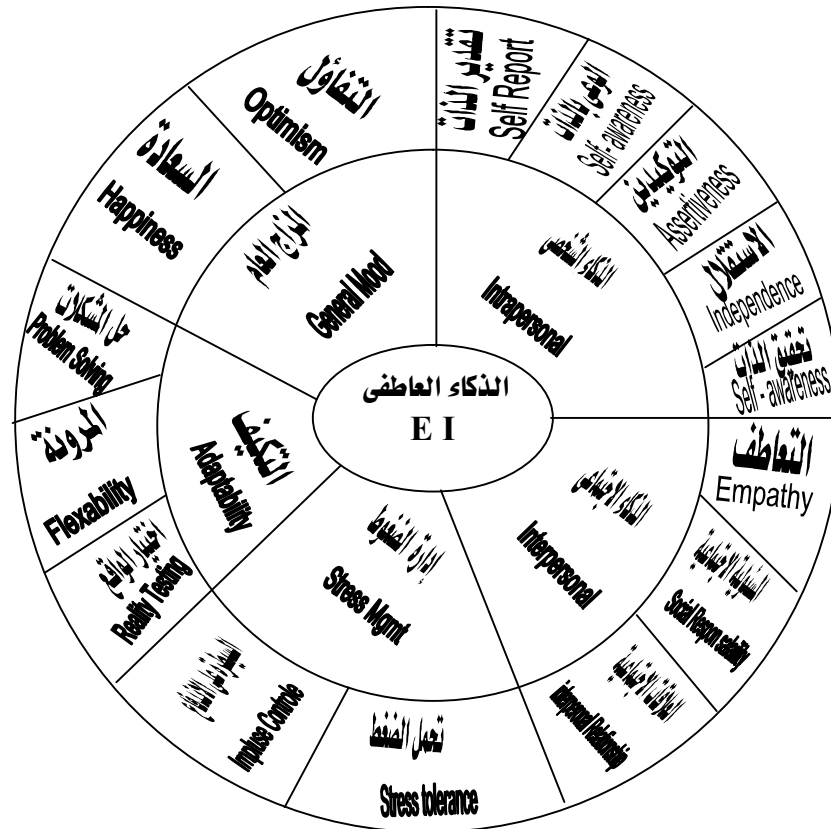
٢/٢ نموذج بار-اون Bar-on للذكاء العاطفي:

يعتبر نموذج Bar-on التي تم إرساء دعائمها في أطروحته المقدمة للحصول على درجة الدكتوراه أولى النماذج التي فسرت الذكاء العاطفي ، حيث توصل لأول مرة الى مصطلح يسمى نسبة

الذكاء العاطفي (EQ) Emotional Quotient على غرار مصطلح نسبة الذكاء العقلي، ويرتكز نموذج Bar-on على إمكانية النجاح والأداء أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه حيث يهتم بالتوجه بالعمليات أكثر من التوجه بالنتائج، ويرتكز هذا النموذج على الكفاءات الاجتماعية والعاطفية التي تحدد قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط التي يواجهها داخل بيئة العمل، حيث يفترض أن الأفراد الذين لديهم مستوى اعلي من المتوسط في نسبة الذكاء العاطفي هم الأكثر نجاحاً في مقابلة متطلبات وضغوط بيئة العمل، كما يضيف أن افتقار الأفراد لمهارات الذكاء العاطفي يمكن أن يؤدي إلى عدم النجاح ووجود بعض المشكلات العاطفية (Bar-on, 2002)، ويختلف هذا النموذج عن نموذج القدرات في توسيع معنى الذكاء العاطفي من خلال دمج مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في القدرة على المعالجة الفعالة للمتطلبات البيئية (Bar-on,2001)

يتكون الذكاء العاطفي بحسب نموذج (Bar-on) من خمسة ابعاد رئيسية، تتضمن خمس عشرة كفاءة فرعية، يلخصها الشكل (٦/٢) على النحو التالي:

الشكل رقم (٦/٢)
مكونات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج باراون



Source: Website, www.reuvenbaron.org

- الذكاء الشخصي Intrapersonal Intelligence :

يمثل القدرات والكفاءات المرتبطة بداخل الفرد ، ويتكون هذا البعد من خمس قدرات فرعية هي (Bar-on,2001):

- ١ - الوعي بالذات: تعنى قدرة الفرد على فهم واستيعاب عواطفه وتقبلها
- ٢ - التوكيدية - : تعنى القدرة على التعبير عن عواطفه ومعتقداته وأفكاره ، والدفاع عن حقوقه.
- ٣ - تقدير الذات : تعنى قدرة الفرد على إدراك ذاته ، وفهمها ، وتقبلها واحترامها.
- ٤ - تحقيق الذات: تعنى القدرة على ادراك الفرد لامكانياته وقدراته وتوظيفها على ارض الواقع .
- ٥ - الاستقلالية : تعنى قدرة الفرد على توجيه ذاته والتحكم بها ، بما يخص افكاره وعواطفه ، زقدرته على ان يكون مستقلاً عاطفياً عن الاخرين.

- الذكاء الاجتماعى Interpersonal Intelligence:

يمثل القدرات والكفاءات التى يستخدمها الفرد فى إدارة علاقاته مع الآخرين ويتكون هذا البعد من ثلاث قدرات هي :

- ١ - التعاطف: هو قدرة الفرد على ادراك عواطف الاخرين ، وتفهمها وتقديرها والتفاعل معها
 - ٢ - المسؤولية الاجتماعية: تعنى قدرة الفرد على توجيه نفسه ، وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط به بشكل متعاون.
 - ٣ - العلاقات الاجتماعية: هي قدرة الفرد على اقامة علاقات جيدة مع الغير والمحافظة عليها
- القدرة على التكيف Adaptability:

توضح هذه الكفاءة كيفية نجاح الفرد فى مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها ، من خلال زيادة مهاراته فى التعامل مع الاخرين بمرونة ، بالاضافة لحل المشكلات بمنطقية ومهارة ، ويتكون هذا البعد من ثلاث قدرات هي :

- ١ - إدراك الواقع :- تعنى قدرة الفرد على التمييز بين ما يشعر به عاطفياً ، وما يوجد فى الواقع
- ٢ - المرونة: تعنى قدرة الفرد على تعديل مشاعرة وافكاره وسلوكه ، بما يلائم تغير الظروف.
- ٣ - حل المشكلات :- تعنى قدرة الفرد على تحديد وتعريف المشكلات ، وايجاد الحلول الفعالة لها.

-إدارة الضغوط Stress Management:

تعنى قدرة الفرد على ادارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة للاستفادة منها بشكل ايجابي ، ويتكون هذا البعد من قدرتين هما :

١ -تحمل الضغوط: تحمل الاحداث السيئة والمواقف الصعبة ، والانتفاعات القوية ، دون التعرض للانهيار ، والتعامل مع هذه الضغوط بفاعلية و ايجابية .

٢ - ضبط الاندفاع : يعنى قدرة الفرد على مقاومة او الغاء او تاجيل اندفاعه تجاه عمل معين عن طريق تحكمه فى عواطفه .

-الحالة المزاجية العامة General Mood :

١ - التفاؤل: هو قدرة الفرد على النظري الجانب المشرق من الامور، والمحافظة على اتجاه ايجابي حتى فى مواجهة عواطفه السلبية.

٢ - السعادة: تعنى قدرة الفرد على الشعور بالرضي عن حياته ، وعن ذاته وعن الآخرين ، والاستمتاع بالحياة ، والتعبير عن عواطفه الايجابية .

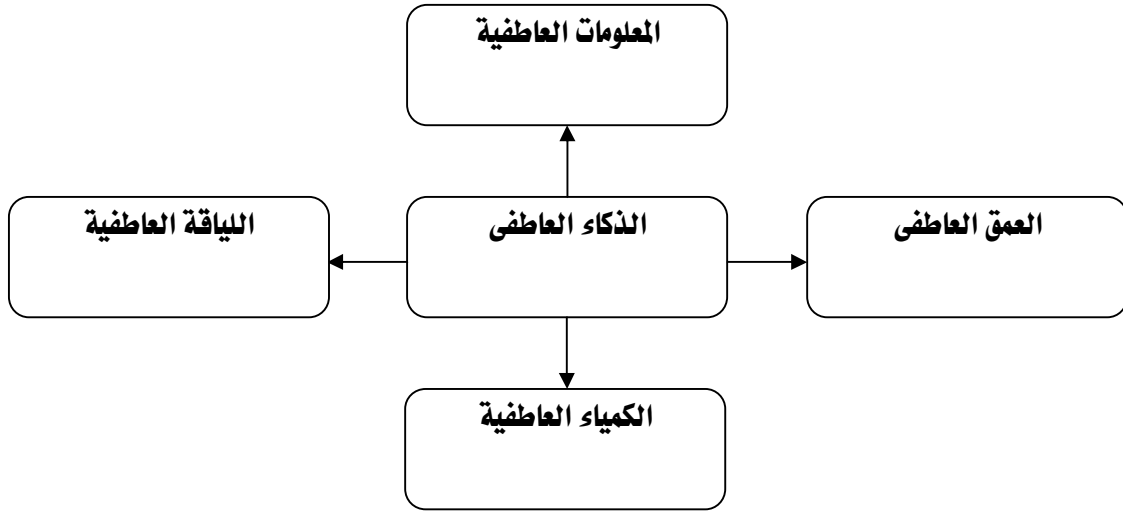
ومن الانتقادات التى وجهت الى نموذج Bar-on ، هي اتساع نظريته لتشمل خصائص اخري غير قدرات الذكاء العاطفى مما يودى الى وجود خلط فيما يجري قياسة ، فيشير (Mayer.J,2006) عند وصف هذا النموذج كاحد النماذج المختلطة بانه يقيس خصائص لاتتعلق بالعاطفة او الذكاء ، كما انه لا توجد قدرة معينة فى هذا النموذج تمثل الذكاء العاطفى بشكل محدد ، ويفتقر مقياس EQ-I الى صدق المحتوى بسبب الفشل الظاهر فى التركيز على منطق استخدام الذكاء فى توجيه العواطف او التركيز على استخدام العواطف لتعزيز التفكير ، بالاضافة الى اعتماد مقياس EQ-I على التقدير الذاتى ، حيث يفتر هذا الاسلوب الى متطلبات الدقة والموضوعية فى تقرير الافراد لقدراتهم الذاتية (Bennett, 2009, p.15)

٢/٣ نموذج كوبر و سواف Cooper & Sawaf للذكاء العاطفي :

الذكاء العاطفي كما يراه Cooper & Sawaf "هو القدرة على الإحساس بقوة العواطف كمصدر للطاقة ، وللمعلومات ، والابتكارية ، والتأثير ،بالإضافة إلى فهم هذه العواطف واستخدامها بشكل فعال" (Wood,2010,P.28) ، ويشيرا ان العواطف تلعب دورا هاما فى بناء الثقة والولاء والالتزام لدي الافراد ، وتحقيق العديد من المكاسب الإنتاجية والابتكارية والانجازات العلمية (Cooper&Sawaf,1997) ، ويوضح الشكل (٧/٢) ان هذا النموذج يتضمن أربعة أركان للذكاء العاطفي هما (Wood,2010,p.26-28):

الشكل رقم (٧/٢)

مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج كوبر و سواف



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نموذج كوبر و سواف

أ - معرفة المعلومات العاطفية Emotional Literacy:

تعتبر هي حجر الزاوية في الذكاء العاطفي ، وتتضمن بناء مجموعة مفيدة وواضحة من المفردات العاطفية من أجل تكوين المعلومات العاطفية ، والتعرف على اسباب المشاعر واحترامها وتقديرها.

ب- اللياقة العاطفية Emotional Fitness :

وتبقى الثقة هي السمة الرئيسية في اللياقة العاطفية ، والتي تتضمن أيضاً العاطفة الحقيقية ، والمرونة وسهولة التكيف ، والتجديد ، والقلق البناء ، وهذه الصفات تنير القيم الشخصية ، والمشاعر التي تمدنا بالحيوية وتقود كل منا الى مكانة الصحيح ، ويشير Cooper & Sawaf الى ان الثقة تعتمد و تُبنى على اساس من الامانة والمكاشفة المناسبة والمصادقية ، ويشيرا ايضاً ان عدم وجود الاحساس بالثقة في المنظمة او لدي الافراد يؤدي ذلك الى توجيه اهتمامهم الى حماية ظهورهم ، يجعل القادة ايضاً يشعرون بالإضطرار لانشاء إجراءات تتسم بالطول وتحمل المزيد من التفاصيل الكثيرة حتى إذا كانت المهمة تتضمن إجراءات بسيطة ، ويصبح الابداع هو الضحية الاولى لعدم الثقة (Cooper & Swafa, 1997, p.34).

ج- العمق العاطفي Emotional Depth :

ان هذا البعد يتعلق بمجموعة من التصرفات منها اولاً: شحذ الهمم والشخصية ، ثانياً: تحديد وتطوير الامكانيات الفريدة والاهداف التي تحدد المصير ، ثالثاً: اظهار مجموعة من السمات الهامة مثل الالتزام ، والمبادرة ، والمسئولية ، رابعاً : تطبيق التكامل ، خامساً : زيادة التأثير الذي يتعدي

السلطة الرسمية ، حيث تعتبر احدي التحديات التنظيمية الرئيسية للذكاء العاطفي ان تتعلم طريقة اكثر فاعلية للتاثير على اخرين بدون السيطرة عليهم من خلال السلطة الرسمية

د- الكيمياء العاطفية Emotional Alchemy :

تعنى التحول العاطفي من صورة اضعف الى اخري اكثر قوة ، وان نصح اكثر حيوية ، وفاعلية ، وصدقاً فى علاقتنا ، فالكيمياء العاطفية هى خليط من القوي التي تمكننا من اكتشاف الفرص المبتكرة وتحويل الافكار الضعيفة الى اخري اكثر قوة .

ووضع Cooper & sawaf مقياساً للذكاء العاطفي سمي بخريطة الحاصل العاطفي (EQ-Map)، ويعتبر هذا النموذج ايضاً من النماذج المختلطة للذكاء العاطفي التي تهتم بالذكاء العاطفي فى مجال العمل .

٢/٤ نموذج ديولكس وهيگز Dulewics & Higgs للذكاء العاطفي:

قام كل من Dulewics & Higgs (1999) بدراسة تتبعية للتقدم الوظيفي استمرت سبعة اعوام لمجموعة من المديرين بلغ عددهم ٧٢ مديراً عاماً يعملون بشركة بريطانية ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة الكفاءات العاطفية التي تبرز المديرين المتميزين فى اعمالهم عن بقية المديرين وكان معيار التميز : المنصب الحالى ونسبة التقدم الوظيفي ، وقد قاما بتطبيق مقياس عوامل الشخصية المعروف Sixteen Personality Factor Questionnaire (16pf) واستبانته الشخصية Occupational Personality Questionnaires (OPQ) ، وتوصلا الى وجود معاملات ارتباط دالة بين عوامل الشخصية والكفاءة العاطفية المأخوذة من مسح الكفاءات الوظيفية ، حيث وجد ان هناك ١٦ مهارة عاطفية تميز بين المجموعتين والتي امكن تصنيفها الى ست مهارات رئيسية هى : الحساسية ، المرونة ، القابلية للتكيف ، الحسم والتوكيدية ، الطاقة والاستقانة ، القيادة (وهى التي تشكل مجموعها نموذج الذكاء العاطفي (المراد، ٢٠٠٩، ص ١٣٠)

يلاحظ من نموذج Dulewicz, Higgs اهم ما يميز هذا النموذج عن غيره من النماذج محاولة إسقاط مفهوم الذكاء العاطفي وتطبيقاته العملية على المجالات التنظيمية والإدارية ، ويتضح ذلك في أن مفهوم الذكاء العاطفي لديهم ينطوي على مجموعة من القدرات التي من الممكن أن تترجم في الواقع إلى كفاءات، فذكاؤنا العاطفي يشير إلى قدراتنا الكامنة على تعلم تلك القدرات الفرعية. أما الكفاءة العاطفية فتشير إلى القدر الذي استطعنا نقله من قدراتنا إلى سلوك ملموس في حياتنا ، فالمهارات العاطفية هي الجزء الظاهر من ذكائنا العاطفي، حيث يعكس جانباً سلوكياً يمكن ملاحظته ورصده(الخليل، ٢٠٠٦، ص ٢٣).

وقدم Dulewics & Higgs تقسيمهما لمكونات الذكاء العاطفي سبعة مكونات و

هي (Dulewics & Higgs, 2005, p.112):

- أ - الوعي بالذات : وهي معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قرارات واثقة في حياته.
- ب- المرونة العاطفية: القدرة على العمل بشكل فعال في عدة مواقف ضاغطة، القدرة على اظهار سلوك توافقي مناسب يوازن بين احتياجات الموقف والمهام مع احتياجات واهتمامات الافراد ، بالإضافة الى الحفاظ على مسار العمل والحاجة الى تحقيق نتائج في مواجهة التحديات المختلفة وهي إدارة الفرد لانفعالاته وعواطفه بشكل يساعده ويحفزه ولا يعوقه والقدرة على تأجيل أشباع الحاجات إلى وقت معين.
- ج- البديهية: القدرة على الوصول الى قرارات واضحة رغم نقص او غموض المعلومات ، والقيام بتنفيذ هذه القرارات معتمداً على العاطفة والمنطق.
- د - الحساسية: تعنى الوعي باحتياجات ووجهات نظر الاخرين عند اتخاذ القرارات ،بالإضافة الى القدرة على طرح حلول للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمة ولكن مع ضمان التزام الاخرين بتلك القرارات والحلول.
- هـ- التأثير: القدرة على اقناع الاخرين
- و - الدافعية: القدرة على تحفيز الذات والاخرين لانجاز النتائج الواضحة ، وتحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل مع القدرة على اقناع الاخرين بالاهداف المطلوبة مع الاستعداد لمواجهة الرفض والاسئلة من الاخرين
- ز - الالتزام: تعنى الالتزام الصريح بمجموعة من الاجراءات ، والقدرة على تطابق الاقوال مع الافعال .

خامسا: مقاييس الذكاء العاطفي

أ- مقياس الذكاء العاطفي المتعدد The Multifactor Emotional Intelligence Scale

تم وضع مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل (MEIS) من قبل (Mayer, Salovey, Caruso) عام ١٩٩٩، الذي يتألف من ٤٠٢ عبارة ، وصمم بأسلوب التقرير الذاتى يقوم فيه المستقصى منهم بانجاز مجموعة من المهام التي صممت لتقييم قدراته على ادراك وفهم والتعامل مع العواطف ، ويعد (MEIS) هو المقياس الاول لتقويم الذكاء العاطفي كمجموعة من القدرات ، كما انه معد لقياس المعدل الاجمالي للذكاء العاطفي ، ويقيس بعض جوانب الذكاء العاطفي من خلال الوجوه ومهام مصوره مما ادي الى اختلاف اسلوب التقييم ، فيتم تحديد الاجابة

الصحيحة من خلال اسلوبين اما التقدير بالاجماع والتي تحدد الاجابة الصحيحة من خلال اجماع مئات الافراد على تلك الاجابة، الاخر التقدير عن طريق الخبراء والتي من خلالها يتم تقرير الاجابة الصحيحة باجماع خبراء فى مجال العاطفة والذكاء (Mayer et al, 2002).

ب. مقياس Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

يشتمل المقياس MEIS على بعض المشكلات فى اجراءات التقييم ، بالاضافة الى انخفاض الثبات فى بعض الابعاد الفرعية و طولها، مما دفع كل من Mayer- Salovey-Caruso الى تطويره وتحسينه ليظهر مقياس (MSCEIT) ، الذي يتالف من ١٤١ عبارة ، ويتضمن هذا المقياس وجوه ومهام مصوره ومجموعة من المواقف ، حيث يطلب من المستقصى منهم (المشاركين) التعرف على محتواها العاطفى وكيفية ادارة عواطفهم لحل بعض المشكلات او اتخاذ قرار ، فعلى سبيل المثال لقياس قدرة الفرد على ادراك العواطف يطلب منه تحديد نوع العاطفة (السعادة - الحزن - الغضب) ومدى قوة تلك العاطفة التى تعبر عنها الصور المختلفة (Brackett & Salovey, 2006, p.37)

وقد تم تقسيم قدرات الذكاء العاطفى وفقاً لهذا المقياس الى اربعة ابعاد تجتمع فى جزأين هما جزء سمي بالذكاء العاطفى التجريبي ، ويشمل القدرة على التعرف على العواطف ، والقدرة على الاستفادة منها. وجزء اخر سمي بالذكاء العاطفى الاستراتيجى ، ويشمل القدرة على فهم العواطف ، والقدرة على ادارتها (Mayer. et al, 2002) ، وفى عام ٢٠٠٣ توصل هؤلاء الباحثين الى النسخة النهائية والمعدلة من هذا المقياس والمعروف اختصاراً بـ MSCEIT V2.0 ، كما ان معامل الثبات للمقياس ككل هي ٠,٦٨ وفقاً لاسلوب التقرير بالاجماع ، ٠,٧١ لاسلوب التقرير عن طريق الخبراء (Conte, 2005, p.436).

ج. مقياس Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

وبالرغم من تايدد البعض لاستخدام مقياس (MSCEIT) ، الا ان طول المقياس نفسه، وطول الوقت اللازم لاستكمالها (يستغرق ما بين ٣٠ الى ٤٥ دقيقة) يجعله غير عملى لكثير من الابحاث وخاصة تلك المتعلقة بالبيئة التنظيمية ، لذلك وضع Wong & Law مقياساً للذكاء العاطفى معتمداً على نظرية Mayer & salovey ليستخدم فى البحوث التنظيمية ، متضمناً اربعة ابعاد هي تقييم والتعبير عن العواطف الذاتية ، تقييم وادراك عواطف الاخرين ، تنظيم العواطف الذاتية ، استخدام العاطفة لتيسير الاداء، ويتكون مقياس (WLEIS) من ١٦ عبارة بمعدل ٤ عبارات لكل بعد من الابعاد الاربعة السابقة (Law et al., 2004)

د- مقياس *The Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)*

وهو مقياس للذكاء العاطفي يستخدم اسلوب التقرير الذاتي على تدرج خماسي ، ويتكون من ٣٣ عبارة تم تطويره من قبل (Schutte et al. 1998) ، وذلك لقياس اربعة ابعاد رئيسية معتمداً على نظرية Mayer & Salovey ، وهي تقييم العواطف لدي الذات والآخرين ، و التعبير عن العواطف ، و تنظيم العواطف لدي الذات والآخرين ، و الاستفادة من العواطف في حل المشكلات (Alston, 2009, p.26)

هـ مقياس الذكاء العاطفي لـ Goleman:

صمم (Goleman et al, 1999) مقياساً للذكاء العاطفي والذي يعرف بمقياس الكفاءة العاطفية (Emotional Competence Inventory) وذلك لتقييم الذكاء العاطفي في بيئة العمل ، ثم طور كل من (Goleman et al, 2002) هذا المقياس ليتوصلوا الى النسخة الثانية من هذا المقياس ECIV.2 ، ويتكون مقياس ECIV.2 من ١١٠ عبارة لتقييم عشرون كفاءة ، والتي تقيس الابعاد الأربعة للذكاء العاطفي الواردة في نموذج Goleman ، وتم تصميم المقياس بأسلوب (360-degree Assessment Techniques) والذي يمكن ان يشمل عدة تقديرات : مثل التقويم الذاتي ، تقويم الزملاء ، تقويم المديرين ، ويتراوح الاتساق الداخلي لهذا المقياس وفقاً لاسلوب التقويم الذاتي بين ٠,٦١ الى ٠,٨٥ ، اما أسلوب تقويم الآخرين فيتراوح الاتساق الداخلي بين ٠,٨٠ الى ٠,٩٥ (Conte.J.M, 2005, p.434)

و- مقياس الذكاء العاطفي لـ Bar-on:

صمم Bar-on مقياساً يعرف بـ Bar-On Emotional Quotient Inventory ، ويعتبر ذلك المقياس واحداً من اقدم واهم المقاييس المستخدمة لقياس الذكاء العاطفي ، ويتألف مقياس (EQ-i) من ١٣٣ عبارة ، ومصمم بأسلوب التقييم الذاتي لتقييم الامكانيات الشخصية الى تمكن بعض الناس من الحصول على السعادة العاطفية بشكل اكبر من الآخرين ، ويستند المقياس الى الابعاد الخمس الاساسية والخمسة عشر الفرعية للذكاء العاطفي وفقاً لنظرية Bar-on ، ويشير بارون ان الاتساق الداخلي ككل لهذا المقياس تقدر بـ ٠,٧٦ ، اما من ناحية الصدق التقاربي فيشير (Gowing) ان متوسط الارتباط بين الابعاد الفرعية لـ EQ-I قدرها ٠,٥٠ ، وهي مشابهة للارتباط بين المكونات المختلفة لاختبارات الذكاء التقليدي ، كما ان الارتباط بين مقياس EQ-I ومقياس MEIS يقدر بـ ٠,٣٦ ، ومعامل الارتباط بين مقياس EQI ومقاييس عوامل الشخصية الخمسة الكبرى يساوي ٠,٥٠ تقريباً (Conte, 2005, p.434).

سادساً : دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع

ركزت دراسات الصراع السابقة على الجانب العقلي في التعامل مع الصراع ، والتي تزعم ان الفرد يواجه الصراع سواء في الحياة الشخصية او العملية معتمداً على عملية صنع القرار المنطقي والعقلاني ، وسيطر هذا الاتجاه على أبحاث الصراع لفترة تتراوح من ١٩٨٠ الى ١٩٩٠ متجاهلاً بذلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالعاطفة ، ولكن شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً بارزاً بين الأكاديميين والممارسين نحو دور العاطفة في إدارة الصراع ، حيث أوضحت نتائج دراسة (Hobman et al , 2003) ان العواطف الايجابية (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 الايجابية بين أعضاء الفريق حول الخلافات والصراعات بين أعضاء الفريق و من ثم تمنع حل المشكلات التي تؤدي بدورها إلى زيادة حدة الصراع.

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

و بالرغم من أن القرارات و المهام التي تتم على المستوي الفردي او الشخصي تخضع غالباً للجانب المعرفي أو العقلاني ، إلا انه ينقل هذه المهام إلى حيز و ظروف بيئة العمل الجماعي ينتج جانباً عاطفياً نتيجة الصراع حو الآراء والأفكار المختلفة.

و يوضح (Jordan&Troth, 2004) ان صراع المهام Task Conflict يمكن أن يتحول إلى صراع عاطفي Emotional conflict إذا كان هناك تهديد للأهداف الشخصية أو لتحقيق الذات ، وتوفر نتائج هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على فكرة قدمت من قبل باحثين آخرين وهي أن فرق العمل التي تتضمن أفراد ذوي ذكاء عاطفي مرتفع ستؤدي المهام بشكل أفضل من الفرق التي تتضمن أفراد لديهم مستوى منخفض للذكاء العاطفي ، وبالتحديد ، توضح نتائج الدراسة أن المستوى العام للذكاء العاطفي لفرق العمل وقدرة أعضائه على التعامل مع عواطفهم الذاتية أثناء القيام بحل المشكلات يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء وتفسر الدراسة العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع عواطفهم الذاتية و بين 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 و أكثر بحثا عن الحلول الرائدة بدون الشعور بتهديد من احتمال الخطأ ، وكل هذا يحتاج إلى رقابة و تحكم ذاتي

وفي نفس السياق ، قاما كلا من Cursu, Boros, Oerlemans بدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين تنظيم العاطفة Emotion Regulation و صراع المهام ، و صراع 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 اشد خطورة من صراع المهام (Posthuma, 2012) .

كما تظهر نتائج دراسة (Desivilya&Yagil, 2004) أن إستراتيجية التكامل ترتبط ايجابيا بالعواطف الايجابية بين أعضاء الجماعة ، وترتبط العواطف الايجابية أيضا بالكفاءة الذاتية (اعتقاد الفرد في قدرته على انجاز مهام معينة)

كما تشير دراسة (shin& Susanto, 2010) ان الذكاء العاطفي يرتبط ايجابيا مع استراتيجيات التعاون (إستراتيجية التعاون ، واستراتيجية التسوية) وذلك يعنى ان الأفراد ذوي الذكاء العاطفي تتبنى مثل هذه الاستراتيجيات في إدارة الصراع ، و يفسر الباحثين ذلك بان الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقتهم بالآخرين ، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد دوما الى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع وهو جوهر استراتيجيات التعاون ، حيث تعتبر استراتيجيات التعاون من الاستراتيجيات القيمة في إدارة الصراع ، حيث تقدم حلاً مناسباً للصراع ، وتحقق نتائج ايجابية من خلال التركيز على النقاط والأهداف المشتركة أكثر من الاهتمامات الشخصية ، وتتعامل مع الصراع بطرق تتسم بالإبداع والمرونة ، بالإضافة الى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل (او المقبولة على الأقل) لكافة الأطراف المعنية (Montes et al, 2012).

كما أشار (Suliman&Al-Shaikh, 2007) إلى أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من الذكاء العاطفي يظهرون مستويات اقل من الصراع ، ومستويات أعلى من الاستعداد للابتكار و الإبداع ، فالقادة الأنكباء عاطفيا الذين يعرفون متطلبات العمل ويستخدمون حالات قوتهم ، ويتغلبون على حالات ضعفهم الذاتية يكونون اكثر قدرة و فعالية على إدارة الصراعات وحلها من خلال استخدامهم الاتصال الفعال بكافة الاتجاهات و استخدامهم أكثر نمط من أنماط القيادة الإدارية .

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الذكاء العاطفي في مجال العمل ، كما انه لقي قبولا من قبل العديد من المنظمات ، الا ان 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 والمحتوي لهذا المفهوم والذي تختلف تعريفاته ونماذجه (Landy, 2005) ، حيث أكد (Locke, 2005) في تقييمه لدراسة Goleman et al (2002) والتي تربط بين الذكاء العاطفي و القيادة الفعالة والتي تؤكد أن القيادة عملية عاطفية ، أن اتساع الذكاء العاطفي في مجال القيادة غير ملائم ويشوه الدور الحيوي الذي يلعبه التفكير العقلاني والذكاء العقلي في عملية القيادة ، 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).

ملخص الفصل الثاني

تناول الباحث في هذا الفصل مفهوم الذكاء العاطفي بشكل عام ، وكلاً من مفهومي الذكاء و العاطفة حيث اتضح ان الذكاء ليس قاصراً فقط على الذكاء العقلي وان النجاح في مجال العمل ليس فقط بارتفاع هذا العامل ، وانما هناك الكثير من القدرات التي يمتلكها و يكتسبها الفرد التي يمكن ان تتفوق على الذكاء العقلي.

كما استعرض الباحث النظريات التي تهتم بدراسة العواطف في مجال العمل والتي توضح اهمية الجوانب العاطفية في بيئة العمل ، ثم استعرض الباحث تعريفات الذكاء العاطفي التي تتمحور جميعها في ان الذكاء العاطفي هو القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الاخرين وتحفيز انفسنا وادارة انفعالاتنا وعلاقتنا مع الاخرين بفاعلية والقدرة على اثارة الحماس في النفس والمحافظة على روح الامل والتفاؤل عند مواجهة المشكلات والتعاطف مع الاخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على اقناعهم وقيادتهم.

كما قام الباحث بالقاء الضوء في هذا الفصل على اهمية الذكاء العاطفي من خلال استعراض اهم الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي ، حيث اتضح ان الذكاء العاطفي يلعب دوراً هاماً في الكثير من المخرجات التنظيمية مثل القرارات التنظيمية الفعالة والاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. وقد تناول الباحث نماذج وابعاد الذكاء العاطفي موضحاً اختلاف وجهات نظر المنظرين لمفهوم الذكاء العاطفي ، بالإضافة الى استعراض المقاييس المختلفة للذكاء العاطفي.

وتناول الباحث دور الذكاء العاطفي في معالجة وادارة الصراعات، اتضح ان الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يتجهون إلى مراعاة مشاعرهم ومشاعر الآخرين كأساس لصياغة علاقتهم بالآخرين ، ومثل هذه السمات تدفع الأفراد دوما الى وضع اهتمامات الآخرين ضمن أولوياتهم عند التعامل مع الصراع وهو جوهر استراتيجيات التعاون ، حيث تعتبر استراتيجيات التعاون من الاستراتيجيات القيمة في إدارة الصراع ، حيث تقدم حلاً مناسباً للصراع ، وتحقق نتائج ايجابية من خلال التركيز على النقاط والأهداف المشتركة أكثر من الاهتمامات الشخصية ، وتتعامل مع الصراع بطرق تتسم بالإبداع والمرونة ، بالإضافة الى الاتصالات وتبادل المعلومات لتحقيق الحلول الأفضل (او المقبولة على الأقل) لكافة الأطراف المعنية.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

Organizational Conflict

- مقدمة.
- تعريف الصراع التنظيمي.
- انواع الصراع.
- النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي.
- اسباب الصراع التنظيمي.
- إدارة الصراع.
- استراتيجيات ادارة الصراع.
- ملخص الفصل الثالث.

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

مقدمة

يعد الصراع ظاهرة انسانية واسعة الانتشار تخترق جميع اشكال العلاقات الاجتماعية ، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً يقوم بانجاز الاعمال لتحقيق اهدافها من خلال الافراد والجماعات وحيثما كان هناك تفاعل بين الافراد فتنشأ الصراعات بين الافراد او الجماعات وفرق العمل ، لذلك ستظل مشكلة الصراع من المشكلات التي تشغل اهتمام الكثيرين في مجال السلوك التنظيمي

وهناك من الصراعات التي قد تؤدي الى وجود وعى بالعديد من القضايا الهامة في المنظمة وبالتالي البحث عن الحلول وتطوير الافكار الابداعية والجديدة واتخاذ القرارات الفعالة ، ولكن الصراعات المفردة والحادة يمكن ان تؤدي الى اثار سلبية ، ويختلف الصراع من شخص الى اخر ومن موقف لآخر لذلك فان الصراعات التي تنشأ تتصف بالتنوع نظرا لاختلاف هيكل الشخصية والبيئة والظروف التي تتاثر بشكل متواصل بالقيم والسلوكيات والاحتياجات والاهداف والتوقعات ، فالطبيعة المعقدة والمتنوعة للصراع تمثل تحدياً مهم وحيوياً على ادارة الصراع ، وان نجاح اي منظمة يتوقف الى حد كبير على قدرة مديريها على ادارة الصراع ، فقد يساهم الصراع في تحسين الفعالية التنظيمية عندما يدار بشكل جيد ، ولكن قد يكون له اثار سلبية على المنظمة وذلك عندما يفشل المديرين في ادارة ومراقبة الصراع بالطرق الفعالة (Altun& Argon, 2011, p.427)، ويتناول الباحث الإطار الفكري للصراع التنظيمي من خلال النقاط التالية :

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

يؤكد الكثير من الباحثين على أن الصراع هو احد الأشكال الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والجماعات ، لذا فهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة لنقصت عنصراً هاماً في كيانها ولا يمكن أن نتصور الوجود البشري بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشري ، ووسيلة لفهم السلوك الاجتماعي (عامر، ٢٠١٠) ، وهناك العديد من تعريفات الصراع التنظيمي والتي تتضمن اغلبها الاختلافات حول الأهداف والقيم وأساليب العمل ومنها ما يلي:-

يعرف Kilmann & Thomas (١٩٧٨) الصراع بأنه "حالة من التعارض الموضوعي حول الأهداف والقيم والسلوكيات" (Wang, 2010, p.36) ، أما Rahim (١٩٩٢) يعرف الصراع التنظيمي بأنه "عملية تفاعلية تتجلى في عدم الاتفاق أو التعارض داخل أو بين الكيانات الاجتماعية" (Park & Antonioni, 2007, p.110).

في حين ينظر اليه Marguis &Huston (١٩٩٧) بأنه عبارة عن نزاع داخل المنظمة ينتج عن اختلاف الأفكار والقيم والمشاعر بين شخصين أو أكثر (Wang, 2010, p.36) ، بينما يعرفه Wilmot & Hocker (٢٠٠١) بأنه الخلاف بين طرفين يعتمد كل منهما على الآخر ، ويتصورا أن الأهداف المتعارضة والموارد النادرة والتدخل من الآخرين يمكن أن يمنعهم من تحقيق أهدافهم. (Wilmot & Hocker, 2001, p. 41).

أما عبد المطلب فيشير " انه الحالة التي تحدث بين الأفراد في المنظمة نتيجة الاختلاف في المهام ، والأهداف ، والتصورات ، والسلوكيات والقيم والمبادئ التي يعتنقوها ، وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تسهيل أداء أعمال المنظمة والتي تسمى بالصراع البناء ، أو قد تعوق أداء أعمال المنظمة ويمكن تسميتها بالصراع الهدام" (عبد المطلب، ٢٠٠٣، ص٤٦).

و يعتقد (Eidson, 2003, p.37) أن الصراع يتكون من عنصرين هما الاختلاف الموضوعي بين أطراف الصراع ، و العواطف أو التصورات التي يحملها كل طرف تجاه الطرف الآخر ويمكن تعريف الصراع بأنه إجراءات يتخذها احد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها ، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه وبذلك فان العناصر الأساسية للصراع هي :

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.(جرينبرج & بارون ، ٢٠٠٩ ، ص٤٧٧)

كما يعرف الصراع ايضاً بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة ، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة ، فرادي وجماعات ، ويمكن أن تؤثر سلبياً أو ايجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية ، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى ، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها (أبو إدريس ، ٢٠٠٢ ، ص ٨١)

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الصراع التنظيمي ، الا ان هناك عدة خصائص اساسية للصراع وهي :-

- ١- أن الصراع في حد ذاته حقيقة واقعة مؤكدة ، توجد في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية
- ٢- أن الصراع يؤدي الى ردود فعل مختلفة ، تترك أثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والاتجاهات والميل السلوكي ، بل والسلوك الفعلي داخل وخارج المنظمة.

٣- أن الصراع ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة ، مثل التركيب السيكولوجي للأفراد، واختلاف الأهداف الشخصية والفروق الفردية فيما بينهم ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمة ولهم ، وغموض الاختصاصات الوظيفية.

٤- أن الصراع يشكل عنصراً فعالاً في إدارة عملية التغيير المستهدف ، مثل تبسيط الإجراءات ، وتحسين مهارات التعامل مع الآخرين وتحقيق التجاوب السلوكي مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة

٥- أن الصراع من الممكن استثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع) .

٦- أن الصراع ليس ضد المنظمة باستمرار ، بل أنه يمكن أن يكون في صالح المنظمة ، وهذا يتوقف على درجة حدته ، والأسباب التي أدت إليه والأطراف المعنية به (أبو إدريس، ٢٠٠٢، ص ٨٠)

وفي ضوء التعريفات السابقة للصراع التنظيمي و الخصائص التي سبق الإشارة إليها ، يمكن للباحث تعريف الصراع التنظيمي على انه " حالة يدرك فيها كل طرف من أطراف الصراع الاختلاف و التعارض فيما بينهم من حيث وجهات النظر و الأهداف و القيم والمبادئ و التي قد تؤثر على أدائهم ايجابيا أو سلبياً.

ثانياً: أنواع الصراع Types of Conflict :

يوجد العديد من الأنواع المختلفة للصراع التنظيمي التي تحدث بالمنظمة ، ويمكن تقسيمها وفقاً لعدة أسس :-

١- أنواع الصراع وفقاً لمستوى حدوثه

١/١ الصراع على مستوى الفرد

يحدث هذا النوع من الصراع داخل الفرد ذاته وذلك نتيجة تعارض حاجاته أو أهدافه أو توقعاته مع الأهداف والقيم السائدة في المنظمة ، فقد يرغب احد العاملين في العمل لوقت إضافي لإنهاء المهام الموكلة إليه ولكن يريد أيضاً أن يترك العمل في الوقت المحدد نتيجة التزامه تجاه الأسرة (Daft & Noe, 2001, p.448) ، وفي حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف وإشباع الرغبات والحاجات تؤدي إلى حالة الإحباط التي يواجهها الفرد في عملة والتي تؤدي إلى ضغوط نفسية وصراع داخلي ، ويتميز السلوك المحبط بعدد من الخصائص مثل العدوان والانسحاب او

التبرير ، وتؤدي كل هذه الخصائص إلى آثار سلبية على أداء الفرد وقدرته الإنتاجية ودرجة رضائه عن العمل (الحساني ، ١٩٩٥ ، ص ٥٣٧) ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلاماً من :-

أ- صراع الهدف

يحدث نتيجة تناقض الأهداف والتي تعجز الفرد عن تحقيق غاياته ، وان يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر ، وهناك ثلاث أشكال من صراع الأهداف (Rahim,2011,p.68):

- الصراع الايجابي المزدوج

وتمثل هذه الحالة موقف الاختيار بين بديلين كلاهما يحمل مزايا للفرد موضوع الصراع ، ولا يمكن تحقيقهما معاً ، كأن يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين العمل الإضافي وبين الحافز العيني ، او عندما يجب على احد المدير أن يفاضل بين اثنين من مرؤوسيه للترقية ولكنهما على قدر متساوي من المهارات والقدرات التي تحتاجها الوظيفة

- الصراع الايجابي السلبي

وتمثل هذه الحالة موقف اختيار بين بديلين أحدهما يحمل مزايا للفرد ، والأخر يعنى تجنب خسائر قد يتحملها ، كأن يفاضل بين العمل الإضافي والاستمتاع بوقت الراحة.

- الصراع السلبي المزدوج

وتمثل هذه الحالة موقف الاختيار بين بديلين كلاهما غير مرغوب فيه بالنسبة للفرد ، كأن يختار المدير بين توقيع العقوبة المالية عليّة ، وبين تقديم استقالته وترك العمل بالمنظمة ، وعلى الفرد وفقاً لهذا النوع أن يختار البديل الأقل ضرراً.

ب- الصراع الإدراكي

يحدث عندما يشعر الفرد بان هناك تضارباً في قيمه واتجاهاته وسلوكه ومعتقداته وقد يدفع هذا الشعور الفرد الى الوصول إلى حالة التوافق والثبات وذلك عن طريق تغيير قيمة واتجاهاته وسلوكه ومعتقداته أو الحصول على معلومات أكثر عن الموقف محل النزاع لكي يستقر نفسياً ويستطيع تحديد رأي أو اتجاه معين (إبراهيم ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٠)

ج- صراع الدور وغموضه

يشير إلى صراع الدور بأنه تضارب التوقعات المطلوبة والأدوار المكلف بها ، أما غموض الدور فهو عدم توافر المعلومات اللازمة لتحديد الأدوار التي يقوم بها الفرد (Daft &Noe, 2001, p.243)

٢/١ الصراع بين الأفراد

هو الصراع بين اثنين أو أكثر من الأفراد حول الأهداف أو القيم أو الحاجات سواء كانوا من نفس الجماعة أو من جماعات مختلفة ، وقد تختلف القيم نتيجة اختلاف الثقافة والشخصية او باختلاف الموقع داخل المنظمة ، ويزداد الصراع حول الأهداف والحاجات عندما يتنافسون أعضاء المنظمة على الموارد النادرة ، أو عندما يقصدون أهداف مختلفة مثل تحسين الجودة مقابل تخفيض التكاليف أو إشباع الحاجات الاجتماعية عن طريق الحوار مع العاملين مقابل إشباع الحاجات المالية لهم (Daft &Noe,2001, p.449).

٣/١ الصراع داخل الجماعة

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

وأشار العديد من الباحثين إلى إمكانية تقسيم الصراع داخل الجماعة إلى نوعين : صراع العلاقات وصراع المهام ، إضافة إلى نوع ثالث من الصراع قدمته Jehn Karen أطلقت عليه صراع العمليات (Jehn & Bendersky, 2003).

يشير صراع العلاقات إلى " عدم التوافق الشخصي بين أعضاء الجماعة حول القضايا الشخصية غير المتعلقة بمهام العمل ويكون مصحوبا بمشاعر التوتر والاضطراب والضيق والكراهية والعداء (Jehn,1995) حيث يتضمن الاختلاف في الآراء والتفصيلات الشخصية مثل القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والأذواق والأنماط الشخصية ، وأشار (Jehn & Bendersky, 2003, p.200) إلى أن الدراسات السابقة استخدمت عدة مسميات للتعبير عن هذا النوع من الصراع منها الصراع العاطفي ، والصراع الاجتماعي العاطفي ، وصراع الأهداف والصراع المتمركز حول الأفراد ، وتوضح الدراسات أن صراع العلاقات له آثار سلبية كثيرة حيث يدفع صراع العلاقات الى الاختلافات الشخصية التي تزيد من الصدمات الشخصية و نقص الفهم المتبادل وبالتالي إعاقه انجاز مهام المنظمة (Robbins. & Judge, 2011, p.489)

يعرف صراع المهام على انه " عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة حول محتوى مهام العمل بما يتضمن اختلاف الأفكار والآراء ووجهات النظر المتعلقة بهذه المهام ، وهناك أيضا العديد من المسميات لهذا النوع من الصراع ومن ابرز هذه المسميات الصراع المعرفي ، صراع المحتوى ، والصراع المتعلق بالمهام (سويد ، ٢٠١٠، ص ٢٩)

أما صراع العمليات فلا يتعلق بمحتوي المهمة ذاتها ، وإنما يتعلق بوسائل واستراتيجيات وطريقة انجاز المهمة مثل تشكيل الفريق وتوزيع الأدوار والمسئوليات وتحديد من يجب أن يفعل ماذا ، وتخصيص الموارد ، وكذلك الخلاف حول كيفية إتمام المهام المحددة بكفاءة (Jehn & Bendersky , 2003, p.201)

٤/١ الصراع بين الجماعات

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

١/٤/١ الصراع على الموارد : تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة ، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال و الخامات والأفراد الماهرين ، مما يخلق المزيد من الصراعات بين تلك الجماعات للحصول على قدر أكبر من الموارد

٢/٤/١ التنافس على الأداء : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات

٣/٤/١ الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة :تختلف الأهداف ووجهات النظر وفقا لاختلاف الأقسام والمستويات الإدارية ، قد تزداد الاختلافات بين العاملين في الخطوط الأمامية (المرتبطين مباشرة بالإنتاج أو ببيع المنتجات) و الموظفين (المرتبطين بالوظائف المساعدة مثل نظم المعلومات و الموارد البشرية) (Daft & Noe, 2001, p.450)

٤/٤/١ الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين :عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج أي تدخل فني من الخبراء الاستشاريين ،ويسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم الى تقديم النصح والمعلومات والمشورة ،وقد يمتد الأمر الى قيام الاستشاريين بتقديم شئ أكثر من النصح والمشورة مما يؤدي الى وجود الصراع الذي يراه التنفيذيين شئ من التدخل في شئونهم أعمالهم

يؤدي الصراع على مستوي الجماعات إلى تعرض الجماعة لكثير من التغييرات والتي يمكن أن تحدث على مستوي الجماعة أو بين الجماعات ، وفيما يلي عرض لإشكال هذه التغييرات على المستويين (المرسى & إدريس ، ٢٠٠١ ، ص ٤٩٥-٤٩٩ ؛ إبراهيم ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٢):

أ- التغييرات التي تحدث على مستوي الجماعة

يوجد العديد من التغييرات التي تحدث داخل الجماعات المتصارعة ، وفيما يلي أهم أشكال هذه التغييرات:-

- زيادة التماسك :يؤدي الصراع بين الجماعات إلى قوة لترابط بين أعضاء الجماعة الواحدة وتجاهل الخلافات الشخصية بينهم للحفاظ على وحدتها مع زيادة الشعور بالانتماء إلى الجماعة والعمل من اجل تحقيق أهدافها.
- زيادة الولاء :يزداد ولاء الأفراد للجماعة المنتمين إليها والتضحية بمصالحهم الشخصية من اجل مصلحة الجماعة وقد يأخذ ذلك شكل القبول الأعمى لخيارات أو بدائل اقل جاذبية.
- تبنى القيادة الأوتوقراطية:إذا كانت الجماعة تتبع النمط الديمقراطي في القيادة ففي أوقات الصراع يصبح هذا النمط غير فعال وتحتاج الجماعة إلى القيادة الأوتوقراطية لضبط وحسم الأمور في الجماعة.
- التوجه بالأنشطة:في أوقات الصراع تركز الجماعة على الأنشطة التي تجيدها وتؤديها بكفاءة للتميز على الجماعات الأخرى وتتجاهل الأنشطة الأخرى التي تضعف من أدائها أو تلك التي تحتاج إلى تدريب الأفراد عليها حتى لا تؤثر على مستوي أدائها.
- التقييم الخاطئ أو المبالغ :حيث تميل كل جماعة إلى التحيز لأعضائها والإشادة بأدائهم حتى لو كان مستوي الأداء ليس على المستوي المطلوب

ب-التغيرات بين الجماعات المتنازعة

- يؤدي الصراع التي تغير طبيعة العلاقة بين الجماعات وبعضها البعض ومن اهم هذه التغيرات مايلي:
- قلة الاتصالات : في الوقت الذي يجب أن يزداد فيه الاتصال بين الجماعات المتصارعة حتى يتمكنوا من مناقشة موضوع الصراع والقضاء عليه تقل الاتصالات بينهم ، ومع زيادة وطأة الصراع والخلاف تقطع الأطراف المتصارعة قنوات الاتصال فيما بينهم
 - الإدراك السلبي : يخلق الصراع جواً من الشك بين الجماعات المتنازعة مما يجعل أعضاء كل فريق يحتاط من تصرفات الفريق الآخر
 - السيناريوهات السلبية: يصف أعضاء كل فريق الفريق الآخر بصفات سلبية ليست حقيقية تشوه من صورتهم أمام الجماعات الأخرى وتنتعهم بمصطلحات الجهل والعجز والتخلف (إبراهيم ،٢٠٠٨، ص ٣٢).

ثالثاً : أسباب الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين أساسيتين هما : عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها ، وترتبط المجموعة الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين فى المنظمة ،ويمكن توضيحها على النحو التالى (جرينبرج & بارون ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٨٠-٤٨١) :

أ. الأسباب التنظيمية للصراع :

١- التنافس للحصول على الموارد المحدودة

فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد ، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه احق بتلك الموارد من غيره

٢- غموض المسؤولية

ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة فى تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة . وعندما يوجد ذلك فان المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته ، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة

٣- عدم وضوح السلطة

ويرتبط هذا السبب بغموض المسؤولية حيث ان عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال عمل معين يقع كثيراً . ويعنى ذلك انه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح فى المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع

ب. الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

١-التفسيرات الخاطئة:

هى الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين ، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة يحاولون تحديد أسباب الفشل هل يرجع الى سوء الحظ ، ام الى قصور الموارد ام إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ هل يرجع الى تدخل متعمد من شخص او جماعة أخرى؟ فإذا أكد بحثهم ان السبب الأخير هو الذي أدى الى فشلهم فان بذور الصراع تنبت حتى ولو لم يكن لهؤلاء الآخرون أي دور فى الحقيقة

٢-الاتصالات الخاطئة:

تعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون ان يقصدوا ذلك

يعود الى الاعتقاد بان وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم ، فإننا نميل الى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين ، والى تضخيم تضارب اهتماماتنا

كما ان هناك أسباب عديدة لظهور الصراع بين العاملين داخل الجهات الحكومية والقطاع العام من بينها (عامر، ٢٠١٠، ص ٢٢٢) :

١- سوء التنظيم :تتعدد المستويات الإدارية فى منشآت القطاع الحكومي والقطاع العام فنجد مدير إدارة ، ومدير عام ، ورئيس قسم يقومون كلهم بعمل واحد ولا يتطلب الأمر أن يتدخل فى هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية ، فمثلا نجد ان المدير العام يريد ان يعرض عليه مدير الإدارة كل صغيرة وكبيرة فى العمل الذي يقوم به مدير الإدارة وبذلك يظهر سوء التنظيم تضارب فى الاختصاصات وعدم التنسيق بين جهود الإدارات والعاملين فيها مما ينشأ معه الصراع ، وقد يرجع ذلك الى عدم قيام المديرين بتفويض السلطة لعدم الثقة فى مرووسيههم.

٢- سوء القيادة : يلجأ بعض المديرين ورؤساء العمل الى اتباع مبدأ " خلق الازمة" أي يوجد مشكلة بين العاملين لتفرقهم يبتعدوا عنه ليصبح شاهرا سيف الخطأ على كل العاملين، وبذلك تنشأ بذور الصراع ، وهذا سلوك غير اخلاقي اذ لا يمكن تصور مدير او رئيس عمل بهذا السلوك اللاخلاقي علاوة على مظاهر أخرى مثل التحيز فى بعض القرارات لصالح بعض العاملين على حساب الآخرين، وتقريبه بعض العاملين إلية بحق أو بدون حق بما يخلق شعور الغيرة والصراع والتنازع وعدم الثقة

٣- وقت الفراغ : فيوجد وقت فراغ كبير خاصة بين العاملين المكتبيين ، فعملهم الجاد لا يستغرق سوى وقت قليل جداً من اجمالى وقت عملهم " بطالة مقنعة" ويقضى هؤلاء العاملين وقتهم فى القيل والقال ونشر الشائعات بما يؤدي إلى نشر الفتن بين صفوف العاملين.

٤- التغيير المستمر فى اللوائح والقوانين: عدم الاستقرار فى اللوائح و القوانين المطبقة داخل منشآت القطاع العام يمكن ان يزيد من الصراع نظرا لاختلاف القواعد التي يمكن الرجوع إليها عند نشوب الصراع داخل المنظمة

٥- دوافع إشباع الحاجات : توضح الدراسات ان الصراع يقل فى المنظمات التي تعطى العاملين بها أجور عالية لا تكفى لإشباع حاجاتهم الأساسية ، والفسولوجية وتطبق عليهم نظام حوافز عادل ، و فى الوقت نفسه العاملين فى الحكومة والقطاع العام يتقاضون أجورا قليلة لا تكفى لإشباع

حاجاتهم فتظهر الكثير من الصراعات والنزاعات والشكاوي مع توزيع المكافآت التشجيعية

والحوافز المادية مما يؤدي إلى حالة من التوتر وسوء العلاقات الإنسانية داخل منشآت العمل

٦- التدخل النقابي : أحيانا يؤدي تدخل النقابات لحل المشكلات بين المنظمة والعاملين بها إلى زيادة

الصراع والنزاع بين القادة و بين العاملين بها أصحاب المشكلة خاصة إذا كان تدخل النقابات

بأسلوب غير موضوعي ، وإذا كانت تقف بجانب العاملين عن حق او باطل دون وعى ومراعاة

لصالح المنشآت ككل

٧- السلطات الخارجية : فعادة تتدخل بعض القوانين لحماية مثيري الصراع والنزاع ما يزيد من حدة

الصراعات والنزاعات في العمل والتي تؤدي إلى عدم قدرة القيادة على حسم هذه الصراعات بالرغم

من توافر كل الصلاحيات والسلطات لدي هذه القيادة حيث يملك القائد حرية التصرف في تأديب

وجزاء كل من يثير النزاع ولكن يحدث ان تتدخل بعض القوانين لحماية هؤلاء المضطربين مثيري

النزاع مما يسبب أضرارا كثيرة بالإنتاج والعلاقات الإنسانية داخل العمل

رابعاً: النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي:

يحضر لذهن الكثيرين عند سماع لفظ الصراع انه شي سلبي يتمثل في العدوانية أو المواجهة

أو السلوك المدمر ، ولكن يعتبر البعض الآخر أن الصراع مرتبطا بمعان ايجابية مثل الإثارة والتحدي

، ولكن الصراع في أماكن العمل هو سيف ذو حدين ، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار ايجابية

أو سلبية اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.

وبالتالي ، فان وجود الصراع التنظيمي يمكن إن يسفر عن عدة نتائج سلبية (الصراع

الهدام) ، كما يسفر أيضا عن عدة نتائج ايجابية (صراع بناء) ، وذلك على النحو التالي (Rahim,

2011, p.6-7; حریم، ٢٠٠٩، ص١٨٢):

أ. النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع التنظيمي :

- تقليل الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة .

- انتشار مناخ عدم الثقة والشك بين الأفراد.

- تقليل مستوي أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

- ربما يؤثر الصراع على الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.

- قد يؤدي إلى مقاومة التغيير

- يتسبب في زيادة الضغوط الوظيفية ، وإنهاك العاملين ، و شعورهم بالانهزامية و عدم الرضا.

ب. النتائج الايجابية المترتبة على وجود الصراع التنظيمي

- ينمي لدي الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالصراع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.
- عندما يحل الصراع ، يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.
- يتيح الصراع المجال لآخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة ، حيث لا يتم إهمالها أو إغفالها لصالح الوحدات الأقوى.
- ربما يحسن الصراع عمليات القرارات التنظيمية ، كما يزيد من البحث عن مداخل اخري لحل المشكلات
- تعزيز مستويات الأداء الفردي و الجماعي.

خامساً: إدارة الصراع

يري Harper (٢٠٠٤) ان إدارة الصراع هي الفلسفة أو مجموعة المهارات التي تساعد الأفراد و الجماعات على فهم الصراع و التعامل معه بشكل أفضل فور حدوثه في أي جانب من جوانب الحياة (إبراهيم، ٢٠٠٨، ص٣٧) ، في حين يعرفها (الخضيرى ، ٢٠١٠، ص٨٣) فن وعلم استخدام المبادئ العلمية فى تخطيط وتنظيم ،وتنسيق ، وتوجيه وتحفيز ، ومتابعة الأداء فى إدارة الصراع ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعه له ، وبالشكل المضمون المحدد ، و يعرف الباحث إدارة الصراع على أنها الأدوات والمهارات التي تمكن القادة من تعظيم النتائج الايجابية للصراع التنظيمي من خلال التقارب بين الأهداف المتعارضة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح بها .

ويستطيع المدير في مجال عمله الإداري أن يستخدم سلطاته ويحسن استخدامها حين يحل الصراعات بين أفراد أو بين الوحدات الإدارية . وفيما يلي عدد من الطرق الإدارية لحل الصراع وخلافات العمل(ماهر، ٢٠٠٦، ص ٥٤-٥٥) :

- ١- تنظيم طرق الاتصال:بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض . ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد فى رفع مقدار التنسيق والتعاون ما يلي الاجتماعات، واللقاءات، واللجان ، والمذكرات والتقارير (خاصة التقارير المشتركة).
- ٢- توفير المعلومات: الى الأطراف التي تحتاج إليها . فعدم العلم مثير للريبة وهو مؤدي الى الشك والنزاعات وتساعد نظم المعلومات الإدارية ، والتقارير الدورية ، والمنشورات وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين ، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والجماعات فى منع الصراع من الظهور.

٣- ندب ونقل العاملين بين الأقسام: ويؤدي هذا الى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها . مما تساعد على احتواء كثير من المشاكل والصراعات قبل أن تتطور.

٤- التخطيط والرقابة المشتركة: فاشترك عدد من العاملين او عدد من الأقسام فى وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يجعلهم ذوي جهودات محددة ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشاكل او صراع قد يحدث.

٥- إعادة تصميم العمل: ويكون الغرض من ذلك فض اى تعارض او غموض فى المهام والأدوار وأحيانا يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال أو زيادة درجة تعاونه او اعتماده على وظائف أخرى ، وقد يكون الغرض هو تنويع المهام وإثراء الوظيفة ويعتمد ذلك على السبب الذي من أجله يعاد تصميم العمل.

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

٧- إعادة التصميم الداخلي للأقسام : فتغيير أماكن المكاتب ، وإعادة النظر فى التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات يمكنه ان يؤثر فى العلاقات الاجتماعية ، ويغير من مشاعر الناس وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم كما يؤثر فى غزارة التفاعلات الاجتماعية.

٨- إعادة توزيع الموارد : بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع او وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن فى انسياب الموارد.

٩- الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات : ويؤدي ذلك الى عدم النزاع الوظيفي بينهما ، ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين من فترة لآخرى بهذه الاختصاصات.

سادساً: استراتيجيات إدارة الصراع

يقصد باستراتيجية إدارة الصراع طرق وأنماط معالجة الصراع ، ولكي تصبح استراتيجيات إدارة الصراع أكثر فعالية ، يجب أن تفي ببعض المعايير وذلك وفقاً لأدبيات نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي ، و يمكن تلخيص تلك المعايير التي تفيد صنع القرارات الإدارية عموماً ، كما تفيد فى إدارة الصراع بشكل خاص (Rahim, 2002, p.209) :-

١- التعلم والفعالية التنظيمية :

يجب أن تصمم استراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز التعلم التنظيمي ، ومن المتوقع أن التعلم التنظيمي سيؤدي إلى الفعالية التنظيمية على المدى الطويل ، ولاتجاز ذلك الهدف يجب أن تصمم

استراتيجيات لتحسين التفكير النقدي ، والتفكير الإبداعي لتعلم عملية تشخيص و التدخل في المشكلات الصحيحة .

٢- حاجات أصحاب المصالح:

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

٣- الأخلاق:

يمكن إدارة الصراع بشكل أخلاقي من خلال إنشاء المنظمات لمراكز أو وحدات تختص بالدفاع عن العاملين و الدفاع عن المستهلكين و البيئة ، فإذا سمع أصوات هذه الوحدات من قبل صناع القرار فسيساعد على تحسين الإدارة الأخلاقية للصراع التنظيمي

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

١- تقليل من الصراع العاطفي في مختلف المستويات :

يشير الصراع العاطفي إلى التضارب في العلاقات الشخصية ، التي تحدث عندما يدرك أعضاء المنظمة أن مشاعرهم و عواطفهم تجاه بعضهم غير متوافقة ، وتظهر العديد من الدراسات أن الصراع العاطفي يعرقل أداء الجماعة من خلال تقييد القدرة علي معالجة البيانات و تكريس سلوكيات عدائية بين أعضاء الجماعة ، كما تقلل من الولاء و الالتزام للجماعة العمل ، والنية للبقاء داخل المنظمة ، والرضا الوظيفي ، وكل ذلك نتيجة الضغوط والقلق وتصعيد مستوي الصراع

٢- تحقيق والحفاظ على حجم معتدل من الصراع الموضوعي :

يحدث الصراع الموضوعي عندما يختلف اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة حول المهام او محتوى بعض القضايا ، وفي دراسة Jehn (1995) تقترح أن مستوي معتدل من الصراع الموضوعي تكون مفيدة ، حيث تزيد من المناقشة التي تساعد الجماعات على انجاز مستوي أعلى من الأداء (الجماعات التي تفتقر إلى صراع المهام قد تفتقد إلى طرق جديدة تعزز أدائهم ، أما المستويات المرتفعة من هذا الصراع قد يهدد استكمال المهام)

٣- اختيار واستخدام إستراتيجية الصراع الملائمة :

يجب تدريب أعضاء المنظمة على اختيار واستخدام أساليب معالجة الصراع التي تلائم كل موقف ، وعموما ، إدارة الصراع لتعزيز التعلم والفعالية التنظيمية يتطلب استخدام أسلوب التكامل أو حل المشكلات.

أصبحت فكرة أن الصراع يمكن أن يولد نتائج ايجابية إذا تم إدارته بشكل ملائم حقيقة يقبلها كثير من الباحثين و المنظرين في أدبيات الصراع التنظيمي ، مما دعا هؤلاء إلى اكتشاف ودراسة استراتيجيات التعامل مع الصراع ، وتعتبر دراسات (Follet,1994) المتعلقة بمعالجة الصراع بمثابة اللبنة لمدخل النظم الحديثة لإدارة الصراع داخل المنظمات ، حيث يقترح Follet ثلاثة طرق لإدارة الصراع هما : السيطرة ، التسوية ، التكامل(الاندماج)

وفي أواخر ١٩٥٠ طور Blake & Mouton نموذجاً سلوكياً للشبكة الإدارية لتصنيف أساليب إدارة الصراع ، حيث تعتمد الشبكة الإدارية أساساً على بعدين لتصنيف الأنماط القيادية هم الاهتمام بالإنتاج ، و الاهتمام بالأفراد ، ويضم نموذج Blake & mouton أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة الصراع هما القوة (اهتمام منخفض بكل من الأفراد والإنتاج) ، التلطيف (اهتمام مرتفع بالأفراد ، واهتمام منخفض بالإنتاج) ، التسوية/حل وسط (اهتمام متوسط بكل من الأفراد والإنتاج) ، حل المشكلات (اهتمام مرتفع بالأفراد والإنتاج)(Baker,2012,p.26).

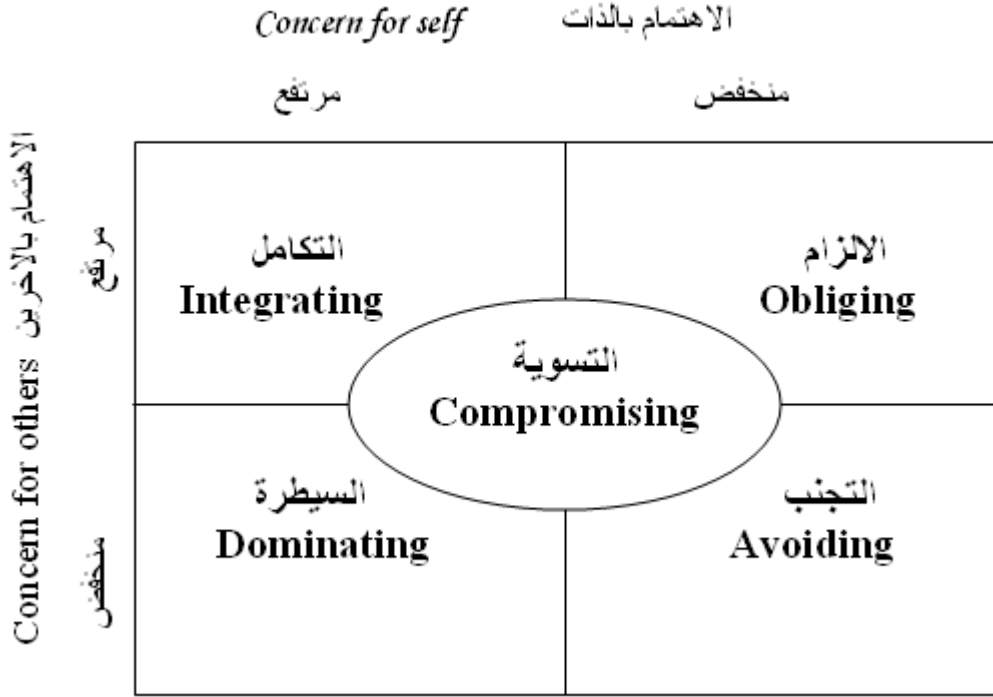
أما في عام ١٩٧٤ قدما كلا من Thomas & Kilmann نموذجاً سلوكياً آخر لإدارة الصراع معتمدين فيه على بعدين آخرين هما الحزم (Assertiveness) ، والتعاون (Cooperativeness) ، ومن هذين البعدين قاما بتطوير مقياس Thomas-kilmann Conflict Mode ليحدد فيه خمس أنماط لإدارة الصراع هما المنافسة ، التجنب ، التنازل/التكيف ، التعاون ، التسوية(Baker,2012,p.27)

وفي محاولة لتطوير نموذج Blake & Mouton و نموذج Thomas & Kilmann ، يقدم Rahim(1983) نموذجاً لإدارة الصراع التنظيمي يعتمد في تصنيفه لاستراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما الاهتمام بالذات (Concern for Self) ، و الاهتمام بالآخرين (Concern for Other)

ويمكن تلخيص استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً للاهتمام بالذات من ناحية ، و الاهتمام بالآخرين من ناحية أخرى ، كما هو مبين في الشكل (١/٣) :-

شكل رقم (١/٣)

الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع وفقاً لبعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين



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

١- إستراتيجية التكامل Integrating Strategy

تشير إستراتيجية التكامل إلى تعاون جميع الأفراد واتفاق المصالح والاهتمامات بين الأطراف المختلفة، فعندما يكون العاملان قادرين على التعاون تصبح بيئة العمل أكثر متعة مما يؤدي إلى حل المشكلات ومقابلة احتياجات العاملين والعملاء (Williams, 2011, p.31)، واتفقت الكثير من الدراسات على أن التعاون والتكامل في بيئة العمل يسمح للعاملين بعرض المزيد من الأفكار و الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجههم (Guttman, 2009)، ويولى هذا النمط مستوي مرتفعا من الاهتمام بالذات والآخرين حيث ينتج موقف "فائز - فائز" (Lam et al., 2007).

٢- إستراتيجية التجنب Avoiding Strategy

تعنى إستراتيجية التجنب إن الفرد قد يدرك وجود الصراع ولكن يتجاهله ولا يحرك ساكن تجاهه فلما منه ان يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه (Robbins & Judge, 2011; Starks, 2006)، وتأخذ إستراتيجية التجنب ثلاثة أشكال رئيسية أولهما إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل موقف الصراع كلية، والشكل الثاني هو إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أما الشكل الثالث فيعمل على الحد من التفاعلات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، كما تنطوي إستراتيجية التجنب على مستويات منخفضة من كل من الإيجابية والتعاون، ولا يولى هذا النمط اي

اهتمام سواء بمصالح الذات او الاخرين والتي تسبب موقف "خاسر- خاسر"، اي خسارة جميع اطراف الصراع (Lam et al, 2007) ويشير (Starks, 2006) إلا ان التجنب يمكن ان يحل مشكلة الصراع بسرعة ، ولكن هذا الحل يكون مؤقتا وقد تتصاعد فيما بعد الى مشكلة اكبر فى المدى البعيد ،وقد تكون هذه الاستراتيجية ضرورية لتهدئة الخواطر والانفعالات او كوسيلة لتأجيل اتخاذ القرارات حتى يمكن التوصل الى حلول ايجابية وفعالة (Williams, 2011, p.29).

٣- استراتيجية التسوية Compromising strategy

تشير استراتيجية التسوية الى الموقف الذي يتفق فيه طرفى الصراع على بعض القضايا مما ينتج حل وسط يرضى جميع الاطراف (Robbins & Judge, 2011; Starks, 2006)، وتنطوي هذه الاستراتيجية على مستويات متوسطة من الايجابية والتعاون ، حيث يولى هذا النمط اهتماما متوسطا لكل من مصالح الذات والاخرين ، مما ينتج عنها موقف " لاخاسر ولا فائز" وايجاد منطقة محايدة أو حل وسط هي احد سمات الشخص الذي يستخدم تلك الاستراتيجية من خلال تقديم التنازلات من طرفى الصراع (Lam et al., 2007).

٤- استراتيجية السيطرة او الهيمنة Dominating Strategy

تشير استراتيجية الهيمنة الى استخدام احد طرفى الصراع القوة التي يستمدتها من سلطته التنظيمية للوصول للهدف ، وتنطوي هذه الاستراتيجية على مستويات مرتفعة من الايجابية ومنخفضة من التعاون ، حيث يولى هذا النمط الاهتمام مرتفعا لمصالح الذات مع تجاهل مصالح الاخرين ، كما تشكل موقف "فائز- خاسر" (Lam et al., 2007) ، وتستخدم هذه الاستراتيجية من قبل الأفراد الأكثر اهتماما بالمنظمة وليس بتطوير العلاقات مع الاخرين ، واحدي النقاط السلبية لهذ الاستراتيجية ان الصراع ربما يستمر بالاضافة الى الحاق الضرر على الطرف الاخر للصراع (Williams, 2011, p.31).

٥- استراتيجية الالتزام Obliging Strategy

تعنى هذه الاستراتيجية ان يضحى الفرد ببعض مصالحه لارضاء الطرف الاخر (Starks, 2006)، وتعطى هذه الاستراتيجية اهتماما منخفضاً بالذات واهتماما مرتفعاً بالاخرين مما ينتج موقف خاسر- فائز. (Lam et al., 2007).

جدول رقم (١/٣)

المواقف الملائمة وغير الملائمة لاستراتيجيات التعامل مع الصراع

المواقف غير الملائمة	المواقف الملائمة	استراتيجيات الصراع
<p>١- مهمة او مشكلة بسيطة . ٢- عندما يتطلب قرارا فوريا ٣- عدم اهتمام الأطراف الاخري حول النتائج ٤- الأطراف الاخري ليس لديها المهارات لحل المشكلات.</p>	<p>١- القضايا المعقدة ٢- هناك حاجة إلى تجميع الأفكار للتوصل إلى حلول أفضل ٣- عند الحاجة إلى التزام الأطراف الاخري لضمان التنفيذ الناجح ٤- الوقت متاح لحل المشكلات ٥- عندما لا يمكن لطرف واحد أن يحل المشكلة</p>	إستراتيجية التكامل
<p>١- عندما تكون مسئول عن اتخاذ القرار ٢- الأطراف غير مستعدين لتأجيل القضية (يجب أن تحل) ٣- هناك حاجة إلى اهتمام فوري</p>	<p>١- إذا كانت قضية الصراع تافهة ٢- عندما يتطلب فترة تهدئة</p>	إستراتيجية التجنب
<p>١- طرف واحد هو الاقوي. ٢- المشكلة معقدة بما فيه الكفاية التي تحتاج إلى مدخل حل المشكلات .</p>	<p>١- لا يمكن تحقيق أهداف كافة الأطراف في نفس الوقت ٢- الأطراف متساويين في القوة ٣- لا يمكن التوصل الى توافق الآراء ٤- التكامل أو الهيمنة أسلوب غير ناجح ٥- الحاجة إلى حل مؤقت للمشكلة المعقدة موضوع الصراع</p>	إستراتيجية التسوية
<p>١- قضية الصراع معقدة ٢- كل من أطراف الصراع على قدر متساوي من القوة والسلطة ٣- عدم الحاجة إلى إصدار قرار بسرعة ٤- امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة</p>	<p>١- إذا كانت قضية الصراع تافهة ٢- الحاجة للتوصل إلى قرار سريع ٣- إذا كان إنجاز مسار العمل لا يلقى قبولا من الآخرين ٤- ضرورة التغلب على المرؤوسين بشكل حازم ٥- اقتناع المرؤوسين إلى الخبرة لاتخاذ القرارات الفنية</p>	إستراتيجية السيطرة أو الهيمنة
<p>١- عندما يكون الطرف الآخر خاطئ أو يتصرف بشكل غير أخلاقي ٢- القضية غير مهمة للطرف الآخر</p>	<p>١- عندما يعتقد احد الأطراف انه قد يكون خاطئ ٢- الموضوع أكثر أهمية للطرف الآخر ٣- إذا كان احد الأطراف على استعداد للتخلي عن شيء في مقابل شيء من الطرف الآخر في المستقبل ٤- عند التعامل من منطق الضعف ٥- إذا كان الإبقاء على العلاقة بين أطراف الصراع أمرا مهما</p>	إستراتيجية الإلزام

Source: Rahim, 2002

سابعاً: وجهة النظر الإسلامية في إدارة الصراع :

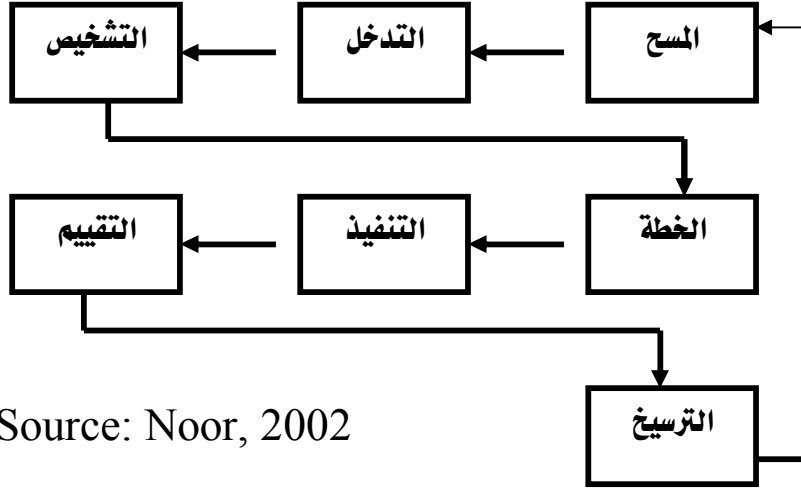
ينبثق المدخل الإسلامي في إدارة الصراع من القيم و المبادئ الإسلامية مثل العدالة ، المساواة ، الحرية ، النقد الايجابي ، بالإضافة إلى التفكير الموجه بالهدف ، ومن وجهة النظر الإسلامية فإن للقيادة بالغ الأثر في فعالية إدارة الصراع ، وتتبنى وجهة النظر الإسلامية طرق للتفكير تسمح للأفراد بتنفيذ تقنيات و أساليب متعددة للتعامل مع الصراع ، حتى ولو كانت مثل هذه التقنيات و الأساليب مستمدة من الثقافات الغربية ما لم تتعارض مع القيم و المبادئ الإسلامية (Randeree & El-Faramawy, 2011, p.27)، وهناك العديد من الأبحاث التي تدعم النماذج الإسلامية في إدارة الصراع من الناحية النظرية ، ولكن منها نموذجيين تم اختبارهما تجريبياً وهما:-

١- نموذج المبادرة The Proactive Model:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ المبادرة (الاستباقية) في التعامل مع الصراع الناتج من اختلاف وجهات النظر حيال التغيير المطلوب ، يوضح النموذج انه قبل حدوث أي تغير لابد من اتباع مجموعة من الخطوات لتجنب الصراع قبل ظهوره ، و هذه الخطوات هي (Noor, 2002) :

- المسح Survey: تصميم استقصاء (مسح) هو الخطوة الأولى للتعرف على البيئة المحيطة التي تشمل التنوع الثقافي لأصحاب المصالح ، ومسارات الاتصال ، و السلوك المتوقع المقاوم للتغيير
- التدخل Approach: بناء على ملاحظة المسح ، يتم إجراء مناقشة بنائه بين أطراف الصراع الأكثر خبرة وبين الأفراد الآخرين ، وذلك لمناقشة النتائج واقتراح حلول للوضع المتوقع
- التشخيص Diagnose: في هذه الخطوة يتم توصيف كامل للوضع المتوقع عند إحداث هذا التغيير في المستقبل
- التخطيط Planing : وضع خطة تفصيلية لإحداث عملية التغيير نفسها عن طريق مراعاة الترتيب المنطقي لعملية التغيير
- التنفيذ Act: وضع الخطة السابقة موضع التنفيذ
- التقييم Appraisal : تقييم أي صراعات أو خلافات تظهر وذلك من خلال فريق إدارة الصراع المكون من الأطراف الأكثر خبرة و أصحاب المصلحة
- الترسخ أو التشييد Institutionalize: بناء على التقييم المتأني لآثار عملية التغيير ، يجب تدعيم وترسيخ التغيير إذا كانت النتائج مرضية ، أما إذا كانت النتائج التغيير غير مرضية فيقترح النموذج إعادة مراجعة الخطوات السابقة وفقاً للشكل التالي

الشكل رقم (٢/٣)
نموذج المبادرة



Source: Noor, 2002

٢- نموذج S.N.T

يعد هذا النموذج عملية استباقية تعزز من الصراع البناء ، فتجنب الصراع وفقا لهذا النموذج لاي معنى تجاهل الصراع بل يقدم طرق من شأنها ان تثري من الصراع البناء ، ويعتمد هذا النموذج على ثلاث أبعاد هما (Ahmed, 2007):

أ- الشورى Shura: وتعتبر من مبادي الدين الاسلامي ، والتي تقوم على استشارة الآخرين قبل احداث أي تغيير ، ويعتمد هذا النموذج على تدنيه الخلافات بين أصحاب المصالح ، و يجعل البيئة مهيأة لإحداث التغيير المنشود

ب- النصيحة `Naseeha: فتبادل النصيحة بين الأطراف المعنية يخلق نوعا من التفاهم المشترك لعواقب التغيير

ج- التعاون Taawun: يعد عنصر التعاون ضروريا لعملية التغيير لتوفير البيئة الصحية ، وتقليل حدة مقاومة التغيير ، والقضاء على بيئة العمل العدوانية

ملخص الفصل الثالث

تناول الباحث في هذا الفصل الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأنواعه وأسباب حدوثه سواء الشخصية أو التنظيمية ، حيث اتضح ان الصراع شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة لنقصت عنصراً هاماً في كيانها ولا يمكن أن نتصور الوجود البشري بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشري، كما ان الصراع التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة ، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة.

كما استعرض الباحث كيفية معالجة الصراع التنظيمي من خلال وضع إستراتيجيات تحدد الطرق المختلفة لمعالجة أضرار الصراع التنظيمي وتعظيم النتائج الإيجابية المترتبة على تلك الصراعات.

واخيراً تناول الباحث وجهة النظر الإسلامية في التعامل مع الصراعات التنظيمية، المدخل الإسلامي في إدارة الصراع من القيم و المبادئ الإسلامية مثل العدالة ،المساواة ،الحرية ، النقد الايجابي ، بالإضافة إلى التفكير الموجه بالهدف ، ومن وجهة النظر الإسلامي فان للقيادة بالغ الأثر في فعالية إدارة الصراع ، وتتبنى وجهة النظر الإسلامي طرق للتفكير تسمح للأفراد بتنفيذ تقنيات و أساليب متعددة للتعامل مع الصراع ، حتى ولو كانت مثل هذه التقنيات و الأساليب مستمدة من الثقافات الغربية ما لم تتعارض مع القيم والمبادئ الإسلامية.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض

- مقدمة.
- وصف مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموجرافية.
- اختبار ثبات وصدق المقاييس.
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- الاختلافات في مستويات الذكاء العاطفي للقيادات الادارية تبعاً للخصائص الديموجرافية.
- العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و استراتيجيات ادارة الصراع.
- التمييز بين المديرين ذوي الذكاء العاطفي وفقاً لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع.
- ملخص الفصل الرابع.

الفصل الرابع مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض

مقدمة

تحاول الدراسة الحالية التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و القادة داخل المنظمات الحكومية المحلية و استراتيجيات ادارة الصراع ، وكذلك دراسة و تحليل الاختلافات الديموجرافية و تأثيرها على الذكاء العاطفي للمديرين داخل هذا القطاع من المنظمات .

واستكمالاً لما تناوله الباحث في الجزء الأول من الدراسة من شرح مفصل لمنهجية و خطوات الدراسة ، و الإطار النظري ، يتناول الباحث في الفصل الحالي عرضاً لتوصيف و تحليل البيانات التي تم جمعها كجزء من الدراسة الميدانية ، وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ذات العلاقة ، و يشمل هذا الفصل على توصيف عينة الدراسة ، واختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في جمع البيانات ، ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى اختبار مدي صحة الفروض المتعلقة بالدراسة ، و تم الاعتماد على حزمة التحليل الإحصائي SPSS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة .

أولاً: توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من المديرين العاملين بالمنظمات الحكومية المحلية (ويشمل مجتمع الدراسة على مديرين عموم ، ومديري الإدارات ، ورؤساء الوحدات المحلية بالمدن والقرى الرئيسية) ، والتي يبلغ عددهم ٤١٠ مفردة ، ووصل عدد الردود الصحيحة الى ٣٠٧ مفردة ، وقد قام الباحث بإجراء الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة ، وذلك للتعرف على الخصائص الديموجرافية للمجتمع محل الدراسة من حيث النوع ، والعمر ، و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المستويات الإدارية ، و يستعرض الجدول رقم (١/٤) وصفا لخصائص مجتمع الدراسة حيث يشتمل على عدد المفردات (التكرار) ، والنسبة المئوية.

جدول (١/٤)

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٩٣	٦٢,٩
	أنثي	١١٤	٣٧,١
العمر	اقل من ٣٥ سنة	٥٠	١٦,٣
	من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة	١٥٨	٥١,٥
	٤٦ سنة فأكثر	٩٩	٣٢,٢
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط و فوق المتوسط	٣٦	١١,٧
	مؤهل جامعي	٢٣٥	٧٦,٥
	مؤهل فوق جامعي	٣٦	١١,٧

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
مدة الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٦	٨,٥
	من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة	١٢٢	٣٩,٧
	١٦ سنة فأكثر	١٥٩	٥١,٨
الوظيفة الحالية	مدير عام	٣٣	١٠,٧
	مدير إدارة أو رئيس قسم	٢١٧	٧٠,٧
	رئيس وحدة محلية	٥٧	١٨,٦

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق الخصائص الديموجرافية لمجتمع الدراسة ، ويمكن مناقشة تلك النتائج على النحو التالي:-

- توزيع مفردات المجتمع وفقا للنوع: يبلغ عدد الذكور ١٩٣ مفردة ، أي ما نسبته ٦٢,٩٪ وهذا يوضح أن غالبية أفراد المجتمع من الذكور ، أما الإناث فقد بلغ عددهم ١١٤ مفردة ، أي ما نسبته ٣٧,١٪، وقد يرجع الباحث ارتفاع عدد الذكور عن عدد الإناث إلى ثقافة المجتمع الذي يعطى للذكور فرصة أكبر للارتقاء في المستويات الإدارية العليا.

- توزيع مفردات المجتمع حسب الفئات العمرية: قسمت مجتمع الدراسة إلى ثلاثة فئات ، الفئة الأولى من ٢٥ عاما حتى أقل من ٣٥ عام ، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع في هذه الفئة ٥٠ مفردة ، أي بنسبة ١٦,٣٪ ، و الفئة الثانية من ٣٥ عاما حتى أقل من ٤٥ عام ، وقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة ١٥٨ مفردة ، أي أن نسبة هذه الفئة ٥١,٥٪ ، والفئة الثالثة والأخيرة شملت أفراد المجتمع ذوي الأعمار الأكثر من ٤٥ عاما ، ونسبة هذه الفئة ٣٢,٢٪ ، و يلاحظ من الجدول أن الشريحة الأولى تمثل ما نسبته ١٦٪ من شريحة المديرين وهذا يعكس أن عامل العمر يلعب دورا مهما في تقلد المسئوليات الإدارية ، ولحاجة هذه المسئوليات إلى المزيد من سنوات الخبرة لاستحقاق تلك الدرجات الإدارية العليا.

- توزيع مفردات المجتمع وفقا للمؤهل العلمي: يعتبر المؤهل العلمي من المتغيرات الديموجرافية التي تم على أساسها تصنيف أفراد المجتمع إلى ثلاثة فئات ، الفئة الأولى حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة ، وقد بلغ عددهم ٣٦ مفردة ، أي بنسبة ١١,٧٪ ، والفئة الثانية حملة المؤهلات الجامعية وبلغ عددهم ٢٣٥ مفردة أي بنسبة ٧٦,٥٪ ، أما الفئة الثالثة والأخيرة فقد بلغ عددهم ٣٦ مفردة أي بنسبة ١١,٧٪ ، و توضح هذه النتائج تنوع المؤهلات العلمية للمديرين العاملين بالمنظمات الحكومية .

- توزيع مفردات المجتمع حسب سنوات الخبرة: تم تقسيم أفراد المجتمع إلى ثلاثة فئات ، الفئة الأولى وشملت ممن لديهم أقل من ٥ سنوات خدمة في مجال عملهم الوظيفي ، وعددهم ٢٦ مفردة ، والفئة الثانية ممن لديهم أكثر من خمس سنوات خدمة حتى خمسة عشر سنة و قد بلغ عددهم ١٢٢

مفردة أي بنسبة ٤٠٪ من حجم الردود الصحيحة ، والفئة الثالثة شملت عشر سنوات فأكثر ، وقد بلغ عددهم ١٥٩ مفردة أي بنسبة ٥١,٨ ٪ .

- توزيع مفردات المجتمع وفقا للوظيفة الحالية: بلغ عدد المستقصى منهم من المديرين العموم من كلا من الجنسين ٣٣ مفردة بنسبة ١٠,٧٪ من اجمالي ، وبلغ عدد المستقصى منهم من فئة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ٢١٧ مفردة بنسبة ٧٠,٧٪، في حين بلغ عدد المستقصى منهم من رؤساء الوحدات المحلية ٥٧ مفردة بنسبة ١٨,٦٪.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التأكد من مدي صحة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، وهو ما يعرف باختبارات الصدق و الثبات ، حيث يعكس ثبات المقياس خلوه النسبي من الخطأ العشوائي أو المتغير (يشير الخطأ العشوائي أو المتغير إلى ذلك النوع من أخطاء القياس التي تقع بشكل غير منتظم ، كما لا يمكن التنبؤ بها بسهولة والتي قد ترجع إلى الموقف الخاص بالقياس أو خصائص المستقصى منهم وكذلك طريقة جمع البيانات) ، أما صدق المقياس فيعتبر الوجه الثاني لدقة القياس ، حيث يشير صدق القياس إلى خلوه من الخطأ العشوائي أو المتغير و الخطأ المنتظم معاً (الخطأ المنتظم هو ذلك النوع من أخطاء القياس الذي تحدث تأثيراً على نتائج القياس بشكل ثابت و بطريقة يمكن التنبؤ بها ، ويرجع إلى نوع المقياس المستخدم في القياس (إدريس، ٢٠٠٨)، ويتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية /الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة ، وصدق المقاييس .

١- اختبار ثبات مقاييس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات الخاضعة للدراسة (يشير ثبات المقياس إلى درجة اتساق استجابات المستقصى منهم) على طريقة المقارنات الداخلية **Internal Comparison Reliability** وفقاً لهذه الطريقة يتم حساب معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** لكل متغير من متغيرات الدراسة للتحقق من ترابط العبارات التي تقيس هذا المتغير مع بعضها البعض ، حيث ظهر اسلوب معامل كرونباخ الفا للتحقق من درجة الاتساق الداخلي **Internal Consistency** في بنود المقياس الخاضع للاختبار(إدريس، ٢٠٠٨) ، وفقاً لهذا الاسلوب فانه يجب فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار مع باقي البنود الاخرى في نفس المقياس ومن ثم فانه كلما اقترب معامل الارتباط من الصفر كان دليلاً على ان هذا البند لا ينتمي لهذا المقياس ومن ثم يجب حذفه ، وقبل اجراء هذا التحليل تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط اقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه(إدريس، ٢٠١٢، ص٤٤).

١/١ مستوي الثبات و الثقة لمقياس الذكاء العاطفي

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس والتي يبلغ عدد المتغيرات ٣٢ متغيراً ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل "ألفا" وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس الذكاء العاطفي إلى ٠,٨٣٥ ، و يعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية ، وذلك كما هو موضح في الجدول (٢/٤).

جدول رقم (٢/٤)

درجة ثبات المقياس المستخدمة في قياس الذكاء العاطفي

محتويات مقياس الذكاء العاطفي	عدد المتغيرات	معامل الارتباط للمتغير/الكلية Item-Total Correlation	معامل ألفا Alpha
١- إدراك العواطف و فهمها و التعبير عنها ROE:			
- اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين	١٢	٠,٦٧١	٠,٧٨
- أنا أعني عواطف (مشاعري) التي تنتابني		٠,٧٥٥	
- أحب أن أتشارك عاطفياً مع الآخرين		٠,٧٣٦	
- أعني الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين		٠,٧٣٣	
- أقدم نفسي بطريقة تحدث انطباعاً جيداً لدى الآخرين		٠,٦٥٣	
- بالنظر إلى تعبيرات الوجه ، فأني اعرف كيف يشعر الآخرون (أدرك عواطف الآخرين بمجرد النظر إلى وجوههم)		٠,٨٠٣	
- من السهل على معرفة العواطف التي تنتابني		٠,٧٢٧	
- أعني الرسائل الغير لفظية التي يرسلها الآخرون		٠,٨٢٦	
- عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته ، أشعر كما لو أنني مررت بهذا الحدث		٠,٦٦٢	
- اعرف ما يشعر به الآخرون بمجرد النظر إليهم		٠,٧٦٩	
- استطيع معرفة مشاعر و عواطف الآخرين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم		٠,٠٦٥	
- من السهل بالنسبة لي فهم سبب ميل الناس للعمل بطريقة معينة دون أخرى			
٢- إدارة العواطف MOE:			
- عندما تواجهني بعض الصعوبات (عقبات) ، فأني أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني وتغلبت عليها	١٠	٠,٧٥٩	٠,٦٠
- أتوقع أن أؤدي بشكل جيد في معظم الأعمال التي أحاول فيها		٠,٧٦٥	
- تقودني بعض الأحداث المهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم ، وما هو غير مهم		٠,٦٥٥	
- أتوقع حدوث الأشياء الجيدة (السارة)		٠,٧٥٦	
- عندما تنتابني عواطف ايجابية ، فأني اعرف كيف اجعلها من الماضي (أحيد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتتي)		٠,٧٠٩	
- ابحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً		٠,٧٦٧	
- اعرف لماذا تتغير عواطفني (انفعالاتي)		٠,٦٨٦	
- استطيع التحكم (ضبط) عواطفني وانفعالاتي		٠,٨٨٥	

معامل ألفا Alpha	معامل الارتباط للمتغير/الكلية Item-Total Correlation	عدد المتغيرات	محتويات مقياس الذكاء العاطفي
	٠,٧٩٧ ٠,٧٨٤		- أحت (احفز) نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية لما أقوم به من أعمال - أواجه التحديات بثقة ، ولا أتخلى عن مواجهتها خوفاً من الفشل
	٠,٦٨٩ ٠,٦٥١ ٠,٧١٠ ٠,٧٣١ ٠,٧٦٩ ٠,٨٤٩ ٠,٧٨٦ ٠,٦٥٩ ٠,٨٠٨ ٠,٧٥٩	١٠	٣- استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير UOE: - يري الناس انه من السهل الوثوق (الثقة) بي - عندما تتغير الحالة المزاجية لي ، تظهر إمكانيات ذاتية جديدة - تعتبر العواطف احد الأشياء التي تجعل حياتي ذات قيمة - انظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها - عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، فمن السهل على حل المشكلات - عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، أكون قادرا على الخروج بأفكار جديدة - امدح الآخرين وأثنى عليهم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد (ايجابي) - عندما أشعر بتغير عواظفي ، أميل إلى إبداع أفكار جديدة - أساعد الآخرين ليشعروا بمشاعر أفضل مما هم عليه - استخدام الحالة المزاجية الجيدة (الاجيابة) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل
٠,٨٣		٣٢	المقياس الكلي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/١ مستوي الثبات و الثقة لمقياس استراتيجيات ادارة الصراع

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس والتي تبلغ ٢٨ متغيرا ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الاخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣ . كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل "ألفا" وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس استراتيجيات ادارة الصراع إلى ٠,٧٩٠ ، و يعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية ، انظر الجدول رقم (٣/٤).

جدول رقم (٣/٤)

درجة ثبات المقياس المستخدمة في قياس استراتيجيات ادارة الصراع

معامل ألفا Alpha	معامل الارتباط للمتغير/الكلية Item-Total Correlation	عدد المتغيرات	محتويات مقياس استراتيجيات ادارة الصراع
	٠,٥١٣٢ ٠,٤٦٣٣ ٠,٥٢٨١ ٠,٥٥٤٢	٧	١- إستراتيجية التكامل (IS) - أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولاً يرضى جميع الأطراف - أحاول تقريب أفكارى (وجهة نظري) مع أفكار الآخرين لنصل معاً إلى قرار - أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات ترضى توقعات جميع الأطراف - أتبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً

معامل ألفا Alpha	معامل الارتباط للمتغير الكلي Item-Total Correlation	عدد المتغيرات	محتويات مقياس استراتيجيات ادارة الصراع
	٠,٤٥٤٠ ٠,٤٢٠٧ ٠,٥٩٥٨		- أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة - أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لنا - أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة
	٠,٣٣٠٠ ٠,٥٧٣٧ ٠,٥٦٥٤ ٠,٣٦٠٢ ٠,٥٣٧١ ٠,٥٣٣١	٦	٢- إستراتيجية الإلزام (OS) - أحاول غالباً إرضاء احتياجات الآخرين - أتكيف عادة مع رغبات الآخرين - أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجوههم عندما يكون هناك عدم اتفاق - أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين - أتجه (أتمشى) عادة مع اقتراحات الآخرين - أحاول أن أرضى وأوافق على توقعات الآخرين
	٠,٧٠٢٥ ٠,٧٢٥٧ ٠,٦٥٤٤ ٠,٤٨٠١ ٠,٧٢٥٠	٥	٣- إستراتيجية التهديد (DS) - استخدم تأثيري (نفوذي) لكي تلقى أفكاري قبولا لدى الآخرين - استخدم سلطتي لاتخاذ قرار في مصلحتي (لصالحني) - استخدم خبرتي في اتخاذ قرار لصالحني - أكون أكثر حزمًا في الدفاع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة - استخدم أحياناً نفوذي لكسب موقف تنافسي
	٠,٧٤١ ٠,٦٣٨٠ ٠,٦٤٤٧ ٠,٦٦٥٣ ٠,٦٢٨٢ ٠,٦٦١٦	٦	٤- إستراتيجية التجنب (AS) - أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع . وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي - أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين - أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانبا - أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين - أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى ، لتجنب أي مشاعر سلبية - أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين
	٠,٣٥٩٣ ٠,٤٦٩٣ ٠,٤٧٨٣ ٠,٤٥٢٧	٤	٥- إستراتيجية التسوية (CS) - أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق - أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف - أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط - أأخذ وأعطى (تبادل وجهات النظر) لكي تتم التسوية
٠,٧٩		٢٨	المقياس الكلي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجداول السابقة (٢/٤) ، (٣/٤) أن أكثر المقاييس المستخدمة ثباتاً هو ذلك المقياس المستخدم في قياس إستراتيجية التجنب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع ($\alpha = 0,80$) يليه مقياس إدراك العواطف وفهمها كأحد أبعاد الذكاء العاطفي ($\alpha = 0,787$) ، وأخيراً يعد مقياس إدارة العواطف أقل المقاييس المستخدمة ثباتاً ($\alpha = 0,602$).

٢- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وتقرر استخدام التحليل العائلي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة ، نظراً لاستخدامه للحصول على الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار و التحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء ، بالإضافة إلى قدرته على استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس ، ٢٠١٢، ص ٤١)، وقد قرر الباحث استبعاد أي بند من بنود المقياس الكلي الخاضع للاختبار في حالة حصوله على معامل تحميل أقل من ٠,٥٥ أو يتم تحميله على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العائلي ، كما اعتمد الباحث على طريق المكونات الأساسية Principal Component لاستخلاص العوامل بشرط الاتقل قيمة إيجن Eigen Value لها عن الواحد الصحيح ، وعلى طريقة التدوير بطريقة Varimax عند تدوير العوامل .

١/٣ نتائج التحليل العائلي لمقياس الذكاء العائلي:

قبل التعرض لنتائج التحليل العائلي قام الباحث بالتأكد من مدى كفاية العينة من جهة، وإمكانية استخدام التحليل العائلي من جهة أخرى. حيث قام الباحث بتطبيق اختبار *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* لتحديد مدى كفاية العينة ، ويعتبر إختبار KMO من ضمن الخيارات التي تظهر عند أداء التحليل العائلي ، و يوجد هذا الإختبار ضمن مصفوفة تسمى مصفوفة الارتباط *Correlation Matrix* تعطىها حزمة SPSS عند طلب التحليل وتستخدم لمعرفة كفاية المعاينة للمتغيرات الداخلة في التحليل ، وتنحصر قيمة الإختبار بين الصفر و الواحد ، إذا كانت قيمته تساوي الصفر فإن هذا يعني ان التحليل العائلي لهذه البيانات غير ملائمة ، وإذا كانت قيمته قريبة من الواحد فإن هذا يعني ان التحليل سيعطي عوامل مختلفة وموثوق فيها.

كما قام الباحث بإجراء اختبار *Bartlett's Test of Sphericity* لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة، ويستخدم للتحقق من أن المصفوفة الارتباطية بين المتغيرات ليست من نوع مصفوفة الوحدة *Identity Matrix* ، فإذا كانت المتغيرات في مصفوفة الارتباط لا ترتبط بأي شكل من الأشكال ، تصبح مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة أي ان جميع معاملات الارتباط خارج قطر المصفوفة يساوي صفر ، مما يعني عدم وجود علاقات بين المتغيرات (Anastasiadou.S, 2011).

جدول رقم (٤/٤)
اختبار KMO and Bartlett's لمقياس الذكاء العاطفي

مقياس الذكاء العاطفي		
٠,٩٥٥		اختبار KMO
٨٦٠٥,٨٨٨	قيمة كا ^٢	اختبار Bartlett's
٤٩٦	درجات حرية df	
٠,٠٠١	المعنوية sig	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤/٤) ما يلي:

- ١- أن اختبار (*KMO*) قيمته تساوي (٠,٩٥٥) لمقياس الذكاء العاطفي وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية العينة على نحو جيد، (Anastasiadou.S, 2011, P.4).
- ٢- درجة معنوية اختبار *Bartlett's* تساوي (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٥٠) أي توجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي، أي رفض الفرض العدمي لاختبار *Bartlett's* (جميع معاملات الارتباط ليست بعيدة عن الصفر) عند مستوي معنوية (٠,٠٠١) (Anastasiadou.S, 2011, P.4).

وبناء على نتائج الاختبار السابقة يمكن التأكيد على تحقق شروط استخدام التحليل العاملي للتأكد من صدق المقياس، و يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس الذكاء العاطفي المكون من (٣٢) عبارة من خلال الجدول رقم (٥/٤) التالي:

جدول رقم (٥/٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس الذكاء العاطفي

العوامل	العبارات		
	٣	٢	١
٠,٧٣٧			اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين
		٠,٦١٦	- عندما تواجهني بعض الصعوبات (عقبات)، فأني أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني وتغلبت عليها
		٠,٥١٢	- أتوقع أن أؤدي بشكل جيد في معظم الأعمال التي أحاول فيها
	٠,٦٥٨		- يري الناس أنه من السهل الوثوق (الثقة) بي
		٠,٦٣٣	- تقودني بعض الأحداث المهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم، وما هو غير مهم
	٠,٧١١		- عندما تتغير الحالة المزاجية لي، تظهر إمكانيات ذاتية جديدة
		٠,٥٧٨	- تعتبر العواطف احد الأشياء التي تجعل حياتي ذات قيمة
٠,٦٨٣			- أنا أعني عواظفي (مشاعري) التي تنتابني
		٠,٦٢١	- أتوقع حدوث الأشياء الجيدة (السارة)
٠,٦٨٥			- أحب أن أتشارك عاطفيا مع الآخرين
		٠,٥٤٨	- عندما تنتابي عواطف ايجابية، فأني اعرف كيف اجعلها من الماضي (أحيد هذه لعواطف حتى لا تؤثر على قراراتتي)
	٠,٦٠٢		- انظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها

العوامل			العبارات
٣	٢	١	
		٠,٥١١	- ابحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً
٠,٧٦٢			- أعي الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين
٠,٥٠٩			- أقدم نفسي بطريقة تحدث انطباعاً جيداً لدى الآخرين
	٠,٧٩٩		- عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، فمن السهل على حل المشكلات
٠,٥٩٢			- بالنظر إلى تعبيرات الوجه ، فأني اعرف كيف يشعر الآخرون (أدرك عواطف الآخرين بمجرد النظر إلى وجوههم)
		٠,٥٥٢	- اعرف لماذا تتغير عواطفني (انفعالاتي)
	٠,٨١٩		- عندما أكون في حالة مزاجية جيدة ، أكون قادراً على الخروج بأفكار جديدة
٠,٦٠٨			- استطيع التحكم (ضبط) عواطفني وانفعالاتي
٠,٥٢٥			- من السهل على معرفة العواطف التي تنتابني
		٠,٥٤٣	- أحت (أحضر) نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية لما أقوم به من أعمال
	٠,٦٢٩		- امدح الآخرين وأثنى عليهم عندما يودون عملهم بشكل جيد (ايجابي)
٠,٦٠٠			- أعي الرسائل الغير لفظية التي يرسلها الآخرون
٠,٦٦٥			- عندما يغضبني شخص ما عن حدث مهم في حياته ، أشعر كما لو أنني مررت بهذا الحدث
	٠,٦٢٨		- عندما أشعر بتغير عواطفني ، أميل إلى إبداء أفكار جديدة
		٠,٦١٢	- أواجه التحديات بثقة ، ولا أتخلى عن مواجهتها خوفاً من الفشل
٠,٧٢٧			- اعرف ما يشعر به الآخرون بمجرد النظر إليهم
	٠,٦٥٢		- أساعد الآخرين ليشعروا بمشاعر أفضل مما هم عليه
	٠,٧١٥		- استخدام الحالة المزاجية الجيدة (الايجابية) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل
٠,٧٠٤			- استطيع معرفة مشاعر و عواطف الآخرين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم
٠,٨٢٠			- من السهل بالنسبة لي فهم سبب ميل الناس للعمل بطريقة معينة دون أخرى
٥,٨٥٧	٦,٣٣٧	٨,٥٢٩	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
١٨,٣٠٤	١٩,٨٠٣	٢٦,٦٥٢	نسبة التباين التي يفسرها العامل
٦٤,٧٥٩	٤٦,٤٥٥	٢٦,٦٥٢	النسبة المجمع للنتائج التي تم تفسيرها للعوامل المستخرجة.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج التحليل العاظمى Factor Analysis الموضحة بالجدول رقم (٤/٤) ان (٢٧متغيراً) بدلاً من ٣٢ متغيراً من متغيرات مقياس الذكاء العاطفي أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل فقط تطابق ابعاد الذكاء العاطفي حيث تم ٥ متغيرات ، وذلك لان معاملات التحميل (التشعب) الخاصة بهذه المتغيرات هي اقل من ٠,٥٥ ، وقد تم استخلاص ثلاث عوامل من هذه العبارات وهي:

- العامل الأول : إدارة العواطف

و الذي يضم العبارات (٢,٥,٩,١١,١٨,٢٠,٢٧)، اصبح يضم ٧ متغيرات بدلاً من ١٠ متغيرات ، حيث تقرر استبعاد ٣ متغيرات من المتغيرات الاصلية (معامل التحميل اقل من ٠,٥٥) ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٨,٥٢٩) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٦,٦٥٢ %) من التباين الكلي للعبارات

- العامل الثاني: استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير

والذي يضم العبارات (٢٩،٣٠،٢٦،٢٣،١٩،١٦،١٢،٧،٦،٤)، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٦،٣٣٧) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٩،٨٠٣٪) من التباين الكلي للعبارات

- العامل الثالث : إدراك العواطف وفهمها وتقويمها والتعبير عنها

والذي يضم العبارات (١٧،١٤،١٠،٨،١،٣٢،٣١،٢٨،٢٥،٢٤) ، اصبح يضم ١٠ متغيرات بدلاً من ١٢ متغيراً ، حيث تقرر استبعاد ٣ متغيرين من المتغيرات الاصلية (معامل التحميل اقل من ٠،٥٥) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٥،٨٥٧) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العمل (١٨،٣٠٤٪) من التباين الكلي لمقياس الذكاء العاطفي .

واظهرت أيضا نتائج التحليل العاملي الموضحة بالجدول رقم (٥/٤) ان العوامل المستخرجة (٣ عوامل تضم ٢٧ متغيراً) ساهمت في تفسير حوالي ٦٤٪ من التباين الكلي في المتغيرات الاصلية التي خضعت للتحليل ، كما ان قيمة الجذر الكامن او قيمة ايجن Eigen Value تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة لجميع العوامل المستخرجة ، ومما سبق يتضح ان المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

٣/٣ نتائج التحليل العاملي لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع:

أظهرت نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO) ان قيمته تساوي (٠،٧٩٢) لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع ، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبالنظر الى اختبار Bartlett's Test of Sphericity بالجدول رقم (٦/٤) الذي يفحص مصفوفة الوحدة نجد أن قيمته تساوي (٤٣٥٢،٩) ومستوي دلالة قدرها (٠،٠٠١) ، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع ، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

جدول رقم (٦/٤)

اختبار KMO and Bartlett's لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع

مقياس استراتيجيات إدارة الصراع	
٠،٧٩٢	اختبار KMO
٤٣٥٢،٨٩٩	اختبار Bartlett's
٣٧٨	قيمة كا ^٢
٣٧٨	درجات حرية df
٠،٠٠١	المعنوية sig

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وبتطبيق اسلوب التحليل العامل على المقياس المتعلق باستراتيجيات ادارة الصراع والمكون من ٢٨ متغيراً، وباستبعاد أي متغير يحصل على اقل من ٠,٥٥ كعامل تحميل ، تظهر نتائج التحليل العاملى لهذا المقياس كما فى الجدول رقم (٧ / ٤):

جدول (٧/٤)

نتائج التحليل العاملى لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع

العوامل					العبارات
٥	٤	٣	٢	١	
			٠,٥٥٢		- أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولاً يرضى جميع الأطراف
		٠,٦٤١			- أحاول غالباً إرضاء احتياجات الآخرين
			٠,٥٧٦		- أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع ، وأحاول الحفاظ بالصراع مع لاعبين في نفسي
			٠,٥٨٦		- أحاول تقريب أفكاري (وجهة نظري) مع أفكار الآخرين لنصل معاً إلى قرار
			٠,٥١٣		- أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول لمشكلات ترضى توقعات جميع الأطراف
			٠,٦٣٠		- أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين
٠,٧٠٦					- أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق
	٠,٦٩٨				- استخدم تأثيري (نفوذي) لكي تلقى أفكاري قبولاً لدي الآخرين
	٠,٨٠٠				- استخدم سلطتي لاتخاذ قرار في مصلحتي (لصالحى)
		٠,٧٥٠			- أتكيف عادة مع رغبات الآخرين
		٠,٥٩٣			- أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجوههم عندما يكون حالة من عدم الاتفاق
			٠,٥٨٢		- أتبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً
	٠,٥٣٢				- أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين
٠,٥٥٤					- اقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف
٠,٦٥٠					- أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط
			٠,٨٥٨		- أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانبا
			٠,٦٨١		- أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين
	٠,٧٦٨				- استخدم خبرتي في اتخاذ قرار لصالحى
		٠,٧٤٨			- اتجه (أتمشى) عادة مع اقتراحات الآخرين
٠,٥٦٨					- اخذ وأعطى (أتبادل وجهات النظر) لكي تتم التسوية
	٠,٥٢٧				- أكون أكثر حزمًا في الدفاع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة
			٠,٦٣٥		- أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة
		٠,٤٢٦			- أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لنا
		٠,٧٨٠			- أحاول أن أرضى و أوافق على توقعات الآخرين
	٠,٧٧٢				- استخدم أحياناً نفوذي لكسب موقف تنافسي

العوامل					العبارات
٥	٤	٣	٢	١	
				٠,٧١٤	- أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى ، لتجنب أي مشاعر سلبية
				٠,٨٤١	- أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين
			٠,٦٨٥		- أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة
٢,٤٧٤	٢,٧٠٠	٢,٨٨٨	٣,١١٧	٤,٩٢٠	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
٨,٨٣٦	٩,٦٤٤	١٠,٣١٦	١١,١٢١	١٧,٥٧٠	نسبة التباين التي يفسرها العامل
٥٧,٤٨٧	٤٨,٦٥١	٣٩,٠٠٧	٢٨,٦٩١	١٧,٥٧٠	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيرها للعوامل المستخرجة.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

و يتضح من الجدول السابق ان التحليل العاملى لاستقصاء استراتيجيات ادارة الصراع اسفر عن وجود خمسة عوامل اساسية (تضم ٢٥ متغيراً بعد استبعاد ثلاثة متغيرات) تفسر حوالى ٥٧,٤٨٧ ٪ من التباين الكلي في مقياس استراتيجيات ادارة الصراع ، حيث كانت العوامل على النحو التالي :

العامل الأول : إستراتيجية التجنب

والذي يضم العبارات (٣ ، ٦ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٦ ، ٢٧) ، اصبح كما هودون تغيير لان معاملات التحميل الخاصة به اكبر من ٠,٥٥ ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٤,٩٢٠) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العمل (١٧,٧٥٠ ٪) من التباين الكلى للعبارات.

العامل الثاني : إستراتيجية التكامل

والذي يضم العبارات (١ ، ٤ ، ١٢ ، ٢٢ ، ٢٨) ، فإنه اصبح يضم ٥ متغيرات بدلاً من ٧ متغيرات ، حيث تقرر استبعاد متغيرين من المتغيرات الاصلية ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٣,١١٤) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العمل (١١,١٢١ ٪) من التباين الكلى للعبارات.

العامل الثالث : إستراتيجية الإلزام أو التكيف

والذي يضم العبارات (٢ ، ١٠ ، ١١ ، ١٩ ، ٢٤) ، فإنه اصبح يضم ٥ متغيرات بدلاً من ٦ متغيرات ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٨٨٨) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٠,٣١ ٪) من التباين الكلى للعبارات

العامل الرابع : إستراتيجية التهديد أو السيطرة

والذي يضم العبارات (٨ ، ٩ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٥) ، وبالتالي اظهرت نتائج التحليل العاملى ان لم يتم استبعاد أي متغير من المتغيرات الاصلية ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٧٠٠) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العمل (٩,٦٤٤ ٪) من التباين الكلى للعبارات

العامل الخامس : إستراتيجية التسوية

والذي يضم العبارات (٧، ١٤، ١٥، ٢٠)، وبالتالي اظهرت نتائج التحليل العاملي ان لم يتم استبعاد أي متغير من المتغيرات الاصلية ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢,٤٧٤) ، وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العمل (٨,٨١٦٪) من التباين الكلي للعبارات وفي ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ٢٥ متغيراً لقياس استراتيجيات إدارة الصراع، و ٢٧ متغيراً لقياس أبعاد الذكاء العاطفي للمديرين، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلومات الإحصائية الرئيسية ، والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية ، و ذلك بالتطبيق على آراء المستقصى منهم ، ويوضح الجزء التالي الإحصاءات الوصفية ، و ذلك على النحو التالي:-

١- الذكاء العاطفي والأبعاد الثلاثة المكونة له

يمثل القسم الأول من قائمة الاستقصاء (من العبارة ١ إلى العبارة ٣٢) مقياس الذكاء العاطفي بإبعاده الثلاثة ، وتظهر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدي إجمالي العينة في الجدول التالي :

جدول رقم (٨/٤)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمقياس الذكاء العاطفي و أبعاده الثلاثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
٠,٧٤	٣,٧٨	المتوسط الكلي للذكاء العاطفي EI
٠,٧٩	٣,٨٦	إدراك العواطف و فهمها و تقويمها والتعبير عنها ROE
٠,٨١	٣,٧٢	إدارة العواطف MOE
٠,٧٩	٣,٧٣	استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير UOE

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق ما يلي :

أ- تقاربت متوسطات أبعاد الذكاء العاطفي حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه الأبعاد ما بين ٣,٧ إلى ٣,٩ تقريباً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي (٣,٧٨) من اختيارات المستقصى منهم ، و بانحراف معياري قدره (٠,٧٤) ، وهذا يعني أن مستوى الذكاء العاطفي لديهم مرتفع عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) - كما يروه في أنفسهم- كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدراك العواطف و فهمها و تقويمها والتعبير عنها (٣,٨٦) بانحراف معياري قدره

(٠,٧٩) ، وهذا يعنى أن المديرين في هذه المنظمات لديهم القدرة على التسجيل و الإصغاء و اكتشاف معنى الرسائل العاطفية المرسله و المستقبله من خلال تعابير الوجه و نبرات الصوت .

ب- كما بلغ المتوسط الحسابي لبعده إدارة العواطف (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٨١) ، وهذا يعنى ان المديرين يملكون القدرة على تنظيم عواطفهم و عواطف المرؤوسين عند التعامل معهم ، وهذا التنظيم يساعدهم على الاستفادة من تغيرات المزاج و فهم العواطف ، ومن ثم إدارة العواطف بشكل أفضل .

ج- أما بعد استخدام العواطف فى تسهيل عملية التفكير فقد يبلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٣) بانحراف معياري (٠,٧٩) ، وهذا يعنى أن عواطف المديرين تؤثر فى ذكائهم العام و تدخل فى النظام المعرفي لديهم و بالتالى تؤثر ايجابيا فى طرق قيادتهم لا سيما عند حل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية

٢- استراتيجيات إدارة الصراع

يوضح الجدول رقم (٩/٤) المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع على النحو الآتى :

جدول رقم (٩/٤)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستراتيجيات
١	٠,٥٢	٤,٣٠	إستراتيجية التكامل
٣	٠,٤٦	٣,٦٤	إستراتيجية الإلزام
٥	٠,٥٨	٢,٥٥	إستراتيجية السيطرة
٤	٠,٨٨	٣,٤٥	إستراتيجية التجنب
٢	٠,٤٤	٣,٩٣	إستراتيجية التسوية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

و يتضح من النتائج الواردة فى الجدول (٩/٤) أن المديرين داخل المنظمات الحكومية يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع كافة و بدرجات متفاوتة تراوحت بين المرتفعة ، والمنخفضة من حيث درجة الاستخدام ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداما إلى الأكثر استخداما بين (٢,٥٥) إلى (٤,٣٠) ، إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداما للمديرين هي إستراتيجية التكامل فقد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٠) ، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢) فى المرتبة الأولى ، وبدرجة استخدام مرتفعة عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث درجات) ، وجاءت إستراتيجية التسوية فى المرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام و بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٤) ، وفى المرتبة الثالثة تأتى إستراتيجية الإلزام أو التكيف بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبدرجة استخدام متوسطة ، أما إستراتيجية التجنب فقد حازت على المرتبة الرابع من حيث درجة الاستخدام و بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) وهى درجة استخدام متوسطة ، وجاءت إستراتيجية

السيطرة في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستراتيجية التجنب (٢,٥٥) وهى درجة استخدام منخفضة.

ويتبين من العرض السابق أن مديري المنظمات الحكومية لا يقتصرون فى التعامل مع الصراعات على إستراتيجية واحدة يمكن تطبيقها فى كافة مواقف الصراع بل هناك تنوع واضح فى استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة ، ويرجع الباحث ذلك لتعرض المديرين لمواقف صراع مختلفة تتطلب كل منها استخدام استراتيجيات متنوعة وفقاً للمواقف التي يواجهونها، وتتفق هذه النتيجة مع أدبيات إدارة الصراع التي تشير إلى أنه لا توجد إستراتيجية واحدة ذات فعالية تصلح لكافة مواقف الصراع ، فالإستراتيجية الفاعلة فى موقف الصراع هي التي تقود إلى حل ممكن وفعال فى ذلك الموقف ، وان اختيار إستراتيجية بعينها قد يرجع إلى عوامل متعددة (Thomas & Kilmann, 2001, P.4) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصنيف عينة الدراسة إلى ثلاث فئات وفقاً لمستويات الذكاء العاطفي للمديرين مستخدماً فى ذلك الوسط الحسابي للذكاء العاطفي والانحراف المعياري (M = 3,784 ، SD = 0,74) (Lee, 2003, p.58)، و تم إيجاد نقطة بدء المستوي المرتفع للذكاء العاطفي من خلال إضافة الوسط الحسابي للذكاء العاطفي إلى نصف الانحراف المعياري (3,78 + 0,5 × 0,74) ، أما نقطة البدء للمستوي المنخفض فقد قام الباحث بحسابها من خلال طرح نصف الانحراف المعياري من الوسط الحسابي للذكاء العاطفي (3,78 - 0,5 × 0,74) ، ويوضح الجدول رقم (١٠/٤) ثلاثة مستويات للذكاء العاطفي على النحو التالي:

جدول (١٠/٤)

تصنيف المستقي منهم الى مجموعات وفقاً للذكاء العاطفي

النسبة المئوية	العدد	مستوي الذكاء العاطفي
١٨,٦	٥٧	المجموعة (١) : ذكاء عاطفي منخفض
٤٤,٦	١٣٧	المجموعة (٢) : ذكاء عاطفي متوسط
٣٦,٨	١١٣	المجموعة (٣) : ذكاء عاطفي مرتفع
%١٠٠	٣٠٧	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وبالرجوع إلى جدول رقم (١٠/٤) الذي يتعلق بمستويات الذكاء العاطفي لأفراد العينة يمكن تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات ، الأولى وتمثل من يتميز بذكاء عاطفي مرتفع ونسبتها ٣٦,٨٪ من إجمالي العينة ، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بذكاء عاطفي متوسط ونسبتها من إجمالي عينة الدراسة ٤٤,٦٪ ، والمجموعة الثالثة والأخيرة التي تمثل الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض نسبياً مقارنة بالمجموعتين الأولى والثانية و نسبتها ١٨,٦٪ من إجمالي أفراد العينة ، وعليه يتضح أن أغلب

أفراد العينة يتميزون بذكاء عاطفي متوسط ، وهذا يعطيهم القدرة على تقييم العواطف الذاتية وللآخرين ، وتحديد المشاعر و التعبير عنها بدقة ، كذلك احترام مشاعر ووجهات نظر الآخرين.

رابعاً : الاختلافات في مستويات الذكاء العاطفي للقيادات الادارية تبعاً للخصائص الديموغرافية : يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلافات بين مستوي الذكاء العاطفي للقيادات الادارية وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع - العمر - سنوات الخبرة - مستوي التعليم - الفئة الوظيفية) ، وفي ضوء ذلك اعتمد الباحث على اسلوبين احصائين اولهما إختبارت (t-test) للكشف عن تأثير النوع في الذكاء العاطفي و ابعاده ، اما الاسلوب الاخر فهو تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للتحقق من تأثير باقى المتغيرات الديموجرافية المتعلقة (بالعمر ، و سنوات الخبرة ، ومستوي التعليم ، و الفئة الوظيفية) على الذكاء العاطفي ، وقد تمثلت نتائج هذين الاسلوبين كما هو موضح ادناه.

١- الاختبارات الإحصائية لتأثير النوع على الذكاء العاطفي للمديرين

يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار T لتحديد تأثير متغير النوع (ذكر ، أنثى) على أبعاد الذكاء العاطفي ، وفيما يلي نتائج اختبار t-test كما يوضحه الجدول (١١/٤).

جدول رقم (١١/٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار t-test لإبعاد الذكاء العاطفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		t	المعنوية	الدلالة الإحصائية
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث			
إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها	٣,٨١	٣,٩٥	٠,٨٢	٠,٧٢	١,٥٤٩	٠,١١٠	غير معنوي
إدارة العواطف	٣,٦٣	٣,٨٧	٠,٨٣	٠,٧٢	٢,٦٠٧-	٠,٠١٠	معنوي
استخدام العواطف في تسهيل التفكير	٣,٧١	٣,٧٦	٠,٨٥	٠,٧٦	٠,٦٠٨-	٠,٥٤٤	غير معنوي
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	٣,٧٢	٣,٨٧	٠,٧٨	٠,٦٤	١,٦٨٧-	٠,٠٩٣	غير معنوي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١١/٤) أن قيمة t غير معنوية لجميع الأبعاد ، عدا بعد إدارة العواطف ، وهذا يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث لدي القيادات الإدارية فيما يتعلق بمستوي الذكاء العاطفي، كما يتضح من الجدول أن هناك فروق بين الذكور والإناث من حيث إدارة العواطف لصالح الإناث (M=3.87)، و قيمة (t=-0.574) عند مستوي معنوية ٠,٠١٠.

٢- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإبعاد الذكاء العاطفي تبعاً لخاصية العمر
تم تقسيم العينة وفقاً لخاصية العمر إلى ثلاث فئات ، وتظهر هذه الفئات و المتوسطات الحسابية
و نتائج التحليل الأحادي في الجدول (١٢/٤) على النحو التالي :

جدول رقم (١٢/٤)

المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي وفقاً للعمر

الدلالة الإحصائية	المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
			أقل من ٣٥ سنة	٤٥-٣٦	أكثر من ٤٦ سنة	
معنوي	٠,٤٣٠	٣,١٧٩	٣,٨٥	٣,٩٤	٣,٦٢	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
معنوي	٠,٠٠	٨,٤٦٦	٣,٧٤	٣,٨٣	٣,٣١	إدارة العواطف
معنوي	٠,٠٠١	٧,٣٣٧	٣,٨٠	٣,٨٠	٣,٣٤	استخدام العواطف في تسهيل التفكير
معنوي	٠,٠٠٢	٦,٣٢٨	٣,٨١	٣,٨٦	٣,٤٥	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وباستقراء و تحليل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول السابق يتضح وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وفقاً للفئات العمرية حيث أن قيمة ف = ٦,٣٢٨ عند مستوي معنوية ٠,٠٠٢ ، كما ان هناك فروق معنوية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي تبعاً للعمر ، ولتحديد أين تكمن الاختلاف بين الفئات العمرية ، قام الباحث بإجراء المقارنات المتعددة حيث عمد إلى استخدام اختبار توكي و الذي يوضح نتائجه الجدول التالي :

جدول رقم (١٣/٤)

اختبار توكي للمقارنات المتعددة الخاص بمتغير الذكاء العاطفي

المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الاختلافات			الذكاء العاطفي
٠,٠٠١	٠,١١٧	*٠,٠٤١-	٤٥-٣٦	٣٥ سنة فأقل	
٠,٠١٣	٠,١٢٥	*٠,٠٣٥-	٤٦ سنة فأكثر		
٠,٠٠١	٠,١١٧	*٠,٤١٣	٣٥ فأقل	٤٥-٣٦	
٠,٨٢٠	٠,٩٢٦	٠,٠٥٥	٤٦ سنة فأكثر		
٠,١٣	٠,١٢٥	*٠,٣٥٧	٣٥ سنة فأقل	٤٦ سنة فأكثر	
٠,٨٢٠	٠,٩٢٦	*٠,٠٥٥-	٤٥-٣٦		

* متوسط الفروق معنوي عند ٠,٠٥

العمر	العدد	١	٢
٣٥ سنة فأقل	٥٠	٣,٤٥	
٤٦ سنة فأكثر	٩٩		٣,٨١
٣٦-٤٥	١٥٨		٣,٨٦

ومن تحليل نتائج اختبار توكي ، تمثلت هذه الفروق بين النتائج الخاصة بالفئة العمرية (٣٥ فأقل مقارنة بالفئتين الأخيرتين (٣٦-٤٥ ، ٤٦ سنة فأكثر) ، وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية (٣٦-٤٥ ، و ٤٦ سنة فأكثر) فبلغت قيمة الوسط الحسابي لهما (٣,٨٦٦ ، ٣,٨١٠) على الترتيب مقابل (٣,٤٦٨٨) للفئة العمرية (٣٥ فأقل)

و يتبين من النتائج السابقة بشكل عام أن فئة المديرين أصحاب الأعمار الكبيرة والتي تتراوح أعمارهم من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة ، بالإضافة المديرين التي تزيد أعمارهم عن ٤٦ سنة ، يتميزون بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع ، مما يدل على أن كفاءات وقدرات الذكاء العاطفي ترقى مع العمر .

٣- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإبعاد الذكاء العاطفي تبعا لخاصية سنوات الخبرة

تم توزيع اجمالي العينة وفقا لسنوات الخبرة إلى ثلاثة فئات (٣٥ سنة فأقل ، ٣٦-٤٥ ، ٤٦ سنة فأكثر) و تظهر هذه الفئات والمتوسطات الحسابية تبعا للعمر في الجدول رقم (١٤/٤) :

جدول رقم (١٤/٤)

المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي وفقا لسنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
			١٦ سنة فأكثر	٦ إلى ١٥ سنة	٥ سنوات فأقل	
معنوي	٠,٠٠٤	٥,٥٢٨	٤٠٠,٢٨	٣,٧٣	٣,٦٠	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
معنوي	٠,٠٠٣	٥,٨٨٥	٣,٨٥٢٧	٣,٦٣	٣,٣٤	إدارة العواطف
معنوي	٠,٠٠١	٦,٨١٣	٣,٨٢٢١	٣,٧٠	٣,٢٣	استخدام العواطف في تسهيل التفكير
معنوي	٠,٠٠١	٦,٧٥٩	٣,٩٠٤٣	٣,٧٠	٣,٢٩	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين المديرين فيما يتعلق بمستوي الذكاء العاطفي ككل ، وأبعاده الثلاثة وذلك وفقا لعدد سنوات الخبرة ، و لمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار توكي وتوضح الجدول التالي ذلك :

جدول رقم (١٥/٤)

اختبار توكي لتغير الذكاء العاطفي

المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الاختلافات			الذكاء العاطفي
٠,١١٩	٠,١٥٥	٠,٣٠٨	٦ إلى ١٥ سنة	٥ سنوات فأقل	
٠,٠٠٣	٠,١٥٢	٠,٥٠٩	١٦ سنة فأكثر		
٠,١١٩	٠,١٥٥	٠,٣٠٨	٥ سنوات فأقل	٦ إلى ١٥ سنة	
٠,٠٥٥	٠,٨٦٨	٠,٢٠٤	١٦ سنة فأكثر		
٠,٠٣	٠,١٥٢	٠,٥٠٩	٥ سنوات فأقل	١٦ سنة فأكثر	
٠,٥٥	٠,٨٦٥	٠,٢٠١	٦ إلى ١٥ سنة		

* متوسط الفروق معنوي عند ٠,٠٥

مدة الخدمة	العدد	١	٢
٥ سنوات فأقل	٢٦	٣,٣٩	
من ٦ إلى ١٥ سنة	١٢٢		٣,٧٠
١٦ سنة فأكثر	١٥٩		٣,٩٠

أوضحت نتائج الجدول (١٥/٤) لاختبار توكي للمقارنات المتعددة حسب فئات سنوات الخبرة المختلفة على وجود فروق ذات دلالة حسب سنوات الخبرة وتحديدًا بين المديرين ذوي خبره (٥ سنوات فأقل) مع المديرين ذوي خبرة ١٦ سنة فأكثر ، وجاءت الفروق لصالح الفئة الأخيرة ، وبلغ الوسط الحسابي لديها (٣,٩٠) مقابل (٣,٤٩) فقط للأولى .

ويتبين من النتائج السابقة أن فئة المديرين التي تتمتع بخبرة (أقل من ٥ سنوات) أقل في مستوى الذكاء العاطفي عموماً من بقية الفئات ، وهي نتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحث سالفًا في نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الذكاء العاطفي تبعاً للعمر والتي أكدت أن مستوى الذكاء العاطفي يرتفع مع العمر وبالتالي مع الخبرة

٤- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإبعاد الذكاء العاطفي تبعاً لمستوى التعليم.

تم تقسيم العينة وفقاً للمؤهل العلمي (المستوى التعليمي) إلى ثلاث فئات ، وتظهر هذه الفئات (ما قبل الجامعي ، الجامعي ، وما فوق الجامعي) و المتوسطات لإبعاد الذكاء العاطفي ، كذلك نتائج تحليل الاتجاه أحادي الاتجاه تبعاً للمستوى التعليمي في الجدول (١٦/٤) :

جدول رقم (١٦/٤)

المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي للمستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
			تعليم فوق الجامعي	تعليم جامعي	تعليم متوسط وفوق المتوسط	
معنوي	٠,٠٠	٢٢٩,٠٩	٤,٥٨	٣,٩٩	٢,٢٦	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
معنوي	٠,٠٠	٣٢٣,٠١	٤,٥٨	٣,٨٥	٢,٠١	إدارة العواطف
معنوي	٠,٠٠	٣٢٦,٣٧	٤,٤٨	٣,٨٧	٢,٠١	استخدام العواطف في تسهيل التفكير
معنوي	٠,٠٠	٤٦٩,٧٠	٤,٥٥	٣,٩١	٢,١٢	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين الفئات المختلفة للمستوى التعليمي فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية المحلية ، ولتحليل تلك النتائج بشكل أكثر تفصيلاً قام الباحث باختبار مدي جوهرية بين فئات المستوى التعليمي وفقاً للذكاء العاطفي باستخدام اختبار توكي للمقارنات المتعددة للذكاء العاطفي ، كما هو في الجدول التالي (١٧/٤):

جدول رقم (١٧/٤)
اختبار توكي الخاص بمتغير الذكاء العاطفي

المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الاختلافات			الذكاء العاطفي
٠,٠٠	٠,٦٥٢	١,٧٩	تعليم جامعي	تعليم ما قبل الجامعي	
٠,٠٠	٠,٨٥٩	٢,٤٣	تعليم فوق الجامعي	تعليم جامعي	
٠,٠٠	٠,٦٥٢	١,٧٩	تعليم ما قبل الجامعي	تعليم جامعي	
٠,٠٠	٠,٦٥٢	٠,٦٣	تعليم فوق الجامعي	تعليم جامعي	
٠,٠٠	٠,٨٥٩	٢,٤٣	تعليم ما قبل الجامعي	تعليم فوق الجامعي	
٠,٠٠	٠,٦٥٢	٠,٦٣	تعليم جامعي	تعليم جامعي	

*متوسط الفروق معنوي عند ٠.٠٥

مستوي التعليم	العدد	١	٢	٣
تعليم متوسط	٣٦	٢,١٢		
جامعي	٢٣٥		٣,٩١	
فوق الجامعي	٣٦			٤,٥٥

يوضح الجدول السابق أن جميع الفئات تختلف عن بعضها جوهريا ، حيث يجد الباحث ان مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ذوي التعليم ما قبل الجامعي تختلف جوهريا عن كل من المؤهلين جامعيًا وحملة شهادات الدراسات العليا ، كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الذكاء العاطفي للمديرين أصحاب التعليم ما قبل الجامعي منخفض عن هؤلاء ذوي التعليم الجامعي ، كما أن فئة التعليم الجامعي تقل من حيث مستوى الذكاء العاطفي عن فئة التعليم فوق الجامعي ، حيث بلغ الوسط الحسابي للفئات الثلاثة (٢,١٢ ، ٣,٩٢ ، ٤,٥٥) على الترتيب ، وتدل الاختلافات في مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين على اختلاف الخلفية العلمية والتي ينتج عنها اختلاف الخلفية المعرفية ، ومن ثم اختلاف إمكانية الاستفادة من العواطف الذاتية وعواطف الآخرين والتي تؤثر أخيرا على الأداء الكلي .

٥- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإبعاد الذكاء العاطفي تبعا لمستوي الإداري

قام الباحث بتوزيع عينة الدراسة إلى ثلاث فئات إدارية هي (المديرين العموم ، ومديري الإدارات ، رؤساء الوحدات المحلية) ، وباستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي وفقا للمستوي الإداري ، توصل إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (١٨/٤) :

جدول رقم (١٨/٤)

المتوسطات الحسابية و نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإبعاد الذكاء العاطفي للمستوي الإداري

الدلالة الإحصائية	المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
			رؤساء الوحدات المحلية	مديري الإدارات	المديرين العموم	
معنوي	٠,٠٠	١٦١,٥٩	٢,٦٩	٤,٠٨	٤,٤٢	إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها
معنوي	٠,٠٠	١٧٣,٩١	٢,٥٤	٣,٩١	٤,٤٦	إدارة العواطف
معنوي	٠,٠٠	١٤٠,٩٥	٢,٦٢	٣,٩٢	٤,٣٩	استخدام العواطف في تسهيل التفكير
معنوي	٠,٠٠	٢١٦,٤٣	٢,٦٣	٣,٩٨	٤,٤٣	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي

أظهرت نتائج الجدول (١٨/٤) إلى معنوية نموذج تحليل التباين أحادي الاتجاه ، حيث أكدت على ذلك قيمة ف والتي تصل إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوي ٠,٠٥ على الأقل ، وللتعرف على اتجاه الفروق اعتمد الباحث على نتائج اختبارتوكي للمقارنات المتعددة لإبعاد الذكاء العاطفي ، وذلك كما يظهر في الجدول التالي (١٩/٤):

جدول رقم (١٩/٤)

اختبار توكي الخاص بمتغير الذكاء العاطفي

المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الاختلافات			الذكاء العاطفي
٠,٠٠	٠,٨٨٥	٠,٤٤٨ -	مديري الإدارات	مديرين عموم	
٠,٠٠	٠,١٠٣	١,٧٩٢	رؤساء الوحدات المحلية	مديرين عموم	
٠,٠٠	٠,٨٨٥	٠,٤٤٨ -	مديرين عموم	مديري الإدارات	
٠,٠٠	٠,٧٠٥	١,٣٤٣	رؤساء الوحدات المحلية	مديري الإدارات	
٠,٠٠	٠,٨٨٥	٠,٤٤٨	مديرين عموم	رؤساء الوحدات المحلية	
٠,٠٠	٠,١٠٣	١,٧٩٢	مديري الإدارات	مديرين عموم	

* متوسط الفروق معنوي عند ٠,٠٥

المستوي الإداري	العدد	١	٢	٣
رؤساء الوحدات المحلية	٥٧	٢,٦٣		
مديري الإدارات	٢١٧		٣,٩٨	
مديرين عموم	٥٣			٤,٤٣

توضح نتائج الجدول رقم (١٩/٤) نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ما بين الفئات الإدارية و تبين نتائج الجدول السابق معنوية الفروق بين الفئات الثلاثة ، وجاءت هذه الفروق لصالح المديرين العموم بوسط حسابي قدره (٤,٤٣) ثم يليه مديري الإدارات بوسط حسابي قدرة (٣,٩٨) ، وأخيرا رؤساء الوحدات المحلية بوسط حسابي قدرة (٢,٦٤) ، والذي يعتبر اقل هذه الفئات من حيث مستوي الذكاء العاطفي .

في ضوء النتائج السابقة فقد أمكن إختبار صحة الفرض الثالث في هذه الدراسة و الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات جوهرية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية تبعاً للخصائص الديموجرافية" ، فيتضح من اختبارات t-test و تحليل التباين أحادي الاتجاه انه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث من حيث الذكاء العاطفي ككل ، ولكن هناك فروق معنوية بين الذكور والإناث وفقاً لإدارة العواطف لصالح الإناث ، ولذلك يمكن قبول الفرض العدمي بالنسبة للنوع (عدم وجود اختلافات معنوية في مستوى الذكاء العاطفي وفقاً للنوع) ، كما تبين وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين فئات المديرين وفقاً للعمر ، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في الذكاء العاطفي ككل وفقاً لسنوات خبرة المديرين ، علاوة على وجود فروق معنوية في مستوى الذكاء العاطفي بين مستويات التعليم (لصالح فئة التعليم الحاصلة على مؤهلات الدراسات العليا) والفئات الإدارية (لصالح المديرين العموم) ، مما يقتضى رفض الفرض العدمي بالنسبة لباقي الخصائص الديموجرافية الخاضعة للدراسة ، نظراً لوجود اختلافات ترجع إلى العمر ، وسنوات الخبرة ، و المؤهل العلمي ، و المستويات الإدارية .

خامساً : العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين واستراتيجيات ادارة الصراع:

يسعى هذا الجزء من الدراسة الى التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين بالمنظمات الحكومية المحلية و استراتيجيات ادارة الصراع (كمتغير تابع)، وتقرر استخدام اسلوب تحليل الارتباط المتعدد و تحليل الانحدار من خلال حزمة التحليل الاحصائي SPSS ، ولقد ساعد هذين الاسلوبين في تحديد نوع وقوة العلاقة ، وكذلك الاهمية النسبية لابعاد الذكاء العاطفي في التنبؤ باستراتيجيات ادارة الصراع المستخدمة ، وذلك على النحو الموضح ادناه.

أ- نوع وقوة العلاقة:

أعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية ، وذلك للتعرف على قوة واتجاه الارتباط بين متغيرات الدراسة فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين ، وتدل الإشارة الموجبة على ان العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية ، و يعبر الجدول رقم (١١/٤) عن مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون Pearson Product-Moment Correlation بين أبعاد الذكاء العاطفي الثلاثة و استراتيجيات إدارة الصراع

جدول رقم (٢٠/٤)

معاملات الارتباط بين مكونات الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع

الأبعاد	الذكاء العاطفي	إدراك العواطف	إدارة العواطف	استخدام العواطف	استراتيجية التكامل	استراتيجية الإلزام	استراتيجية السيطرة	استراتيجية التجنب	استراتيجية التسوية
الذكاء العاطفي									
إدراك العواطف	**٠,٩٢								
إدارة العواطف	**٠,٩٣	**٠,٨١							
استخدام العواطف	**٠,٩٢	**٠,٧٤	**٠,٨٢						
استراتيجية التكامل	**٠,٥٨	**٠,٥٦	**٠,٥٧	**٠,٤٩					
استراتيجية الإلزام	-٠,٠٣	٠,٠٠٦-	٠,١٠-	٠,٠٠	*٠,٠٩-				
استراتيجية السيطرة	**٠,٥٧-	**٠,٥٤٣-	**٠,٥٥-	**٠,٥١-	**٠,٥٢-	**٠,٢٦-			
استراتيجية التجنب	**٠,٥١-	**٠,٥٥٨-	**٠,٥١-	**٠,٣٧-	**٠,٤٩-	**٠,٢٦	**٠,٦٧		
استراتيجية التسوية	*٠,١٤	*٠,١٤	٠,٠٨	**٠,١٦	**٠,٢٥	٠,٢١	٠,٠٢	٠,٠٧	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(**) معامل الارتباط معنوي عند ٠,٠١

(*) معامل الارتباط معنوي عند ٠,٠٥

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يلي:

١- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و كلا من إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية التسوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(r = ٠,٥٨ = r = ٠,١٤ = r)$ على التوالي) ، وهو مؤشر على أن أي زيادة في خصائص الذكاء العاطفي سوف يترتب عليها تفضيل استخدام إستراتيجية التكامل والتسوية.

٢- وجود ارتباط متوسط بين الذكاء العاطفي ككل ، و كلا من إستراتيجية السيطرة وإستراتيجية التجنب ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(r = ٠,٥٧- = r = ٠,٥١٤- = r)$ على التوالي) ، مما يؤكد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي لا يفضلون استخدام كل من إستراتيجية السيطرة ، وإستراتيجية التجنب.

٣- وجود ارتباط بين إستراتيجية التكامل مع جميع أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها ، إدارة العواطف ، استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير) ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(r = ٠,٥٧ = r = ٠,٥٧٧ = r = ٠,٤٩٧ = r)$ عند مستوي معنوية (٠,٠١). كما تشير مصفوفة معاملات الارتباط إلى أن إستراتيجية التسوية ترتبط ايجابيا مع جميع أبعاد الذكاء العاطفي ماعدا بعد إدارة العواطف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية التسوية و كل من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها ، واستخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير $(r = ٠,١٤٠ = r = ٠,١٦)$ على الترتيب عند مستوي معنوية (٠,٠١).

٤- وجود علاقة ارتباط عكسي بين إستراتيجية السيطرة و جميع أبعاد الذكاء العاطفي ، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية السيطرة و كل من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها ، وإدارة العواطف ، واستخدام العواطف في تسهيل التفكير $(r = ٠,٥٤٣- = r = ٠,٥٥٢- = r)$ على الترتيب عند مستوي معنوية (٠,٠١).

وعلى الرغم من أهمية تحليل الارتباط في تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع ، و بالتالي رفض و قبول الفروض ، إلا أن النتيجة النهائية تظل معلقة بانتظار تحليل الانحدار ، باعتبار أن هذا التحليل قادرا على إعطاء صورة شاملة لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهو ما سيناقتشة الباحث في الجزء التالي.

بـ الأهمية النسبية لإبعاد الذكاء العاطفي في التنبؤ باستراتيجيات إدارة الصراع:

لتحديد أهمية متغيرات الدراسة المستقلة ، وقدرتها التفسيرية للتباين الحاصل في المتغيرات التابعة ، سوف يتم عمل تحليل الانحدار التدريجي ، ووفقا لطريقة الانحدار التدريجي فإن المتغير المستقل يعتبر جزءا من معادلة الانحدار إذا كانت درجة المعنوية أقل من أو تساوي ٠,٠٥ ، وفي هذه الحالة يتم تعديل القوة التفسيرية للنموذج ككل (Adjusted R Square)، و القوة التفسيرية لكل متغير مستقل لتتلاءم مع الوضع الجديد الذي تدخل فيه المتغيرات المستقلة ، التي تحصل على درجة المعنوية المطلوبة .

١- العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل :

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتوضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجية التكامل كما يتضح في الجدول رقم (٢١/٤):

جدول (٢١/٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للذكاء العاطفي على إستراتيجية التكامل

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الثابت	٢,٧٣٦	٠,١٢٦	٢١,٧٥٣		
الذكاء العاطفي	٠,٤١٤	٠,٣٣	١٢,٦٩١		جوهرية
معامل التحديد (R2) = ٠,٣٤٦		الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٤٢			
قيمة (F) = ١٦٠,٠٥٠		مستوي المعنوية = ٠,٠٠١			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وبتعيين من الجدول السابق

- معنوية نموذج الانحدار المقدر للذكاء العاطفي و أثره على إستراتيجية التكامل حيث ان ف = ١٦٠,٠٥٠ عند مستوي معنوية (٠,٠٠١) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على الذكاء العاطفي في التنبؤ بإمكانية زيادة استخدام إستراتيجية التكامل للمديرين .
- وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي (كمتغير مستقل) وإستراتيجية التكامل (كمتغير تابع) ، وتظهر العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة اهتمام المنظمات الحكومية بتنمية قدرات الذكاء العاطفي يزيد من استخدام إستراتيجية التكامل للمديرين العاملين بها.

٢- بلغ معامل التحديد (٠,٣٤٦) مما يعنى أن الذكاء العاطفي يفسر ٣٤,٦٪ من العوامل التي تحدد إستراتيجية التكامل.

٢- العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التسوية :

تم إستخدام أسلوب الانحدار البسيط لتوضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجية التكامل كما يتضح في الجدول رقم (٢٢/٤):

جدول (٢٢/٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للذكاء العاطفي على إستراتيجية التسوية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الثابت	٣,٦٠٩	٠,١٣١	٢٧,٦٢٨	٠,٠٠٠	
الذكاء العاطفي	٠,٨٦	٠,٠٣٤	٢,٥٣٢	٠,٠١٢	جوهريّة
معامل التحديد (R2)	٠,٢١ =				
قيمة (F)	٦,٤١١ =				
	الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٤٤				
	مستوي المعنوية = ٠,٠١٢				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق وجود تأثير جوهري للذكاء العاطفي على إستراتيجية التسوية عند مستوي معنوية (٠,٠١٢)

٣- العلاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل:

استنادا إلى نتائج تحليل الارتباط ، فإن أبعاد الذكاء العاطفي التي تتمثل في إدراك العواطف وفهمها و التعبير عنها ROE، وإدارة العواطف MOE، استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير UOE ترتبط ايجابيا بإستراتيجية التكامل ، وهو ما يحاول الباحث إثباته من خلال الانحدار المتعدد ، ويبين الجدول رقم (٢٣/٤) نتائج تحليل التباين لأبعاد الذكاء العاطفي ، والقوة التفسيرية للنموذج كما يلي:

جدول رقم (٢٣/٤)

ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التكامل

ملخص النموذج					
معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل التحديد المعدل	
٠,٥٩٨		٠,٣٥٧		٠,٣٥٣	
الخطأ المعياري للتقدير					
٠,٤٧٦٧٨					
تحليل التباين					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	٢٩,٣٧٩	٢	١٤٦٩٠	٨٤,٥٦٧	٠,٠٠١
البواقي	٥٢,٨٠٧	٣٠٤	١٧٤		
الإجمالي	٨٢,١٨٦	٣٠٦			
نموذج الانحدار التدريجي					
معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية	
الثابت	٢,٧٥٨	٠,١٢٢	٢٢,٦٤٤	٠,٠٠٠	
ROE	٠,٢١٣	٠,٠٥٠	٤,٢٣٠	٠,٠٠١	معنوية
MOE	٠,١٩٥	٠,٠٥١	٣,٨٠٣	٠,٠٠١	معنوية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من نتائج الجدول السابق يتضح الآتي :

- أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ($R=0,598$) ، ومعامل التحديد المعدل بلغ ($0,353$)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي الداخلة في هذا النموذج (إدراك العواطف وفهمها و التعبير عنها ، وإدارة العواطف) تفسر ما مقداره $0,35$ من التغير الحاصل في إستراتيجية التكامل.
- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي و إستراتيجية التكامل حيث بلغت قيمة $F(2,304)=87,072$ ، بمستوي معنوية $0,001$ وهي أقل من ($0,05$) ، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- كما يتضح من نموذج الانحدار أن بعد إدراك العواطف وفهمها ، وبعد إدارة العواطف يعتبر من محددات إستراتيجية التكامل ، حيث بلغت قيمة t -test ($3,803, 4,230$) عند مستوي معنوية ($0,001, 0,00$) على التوالي.
- يشير الجدول السابق الى انه كلما زاد قدرات المديرين على التعرف على انفعالات الذات و تلك المتعلقة بالآخرين والتعبير عنها بدقة ، بالإضافة الى القدرة على التمييز بين المشاعر الصادقة و المزيفة ، و القدرة على إدارة انفعالات الذات و الآخرين ، يصبح لدي هؤلاء المديرين القدرة على

التفاوض وحل الخلافات ، كما يشجعون على الحوار المفتوح والتي تعتبر من السمات الأساسية لاستراتيجية التكامل.

٤- العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجية السيطرة:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة) و المتغير التابع (إستراتيجية السيطرة أو الهيمنة) ، وذلك لمعرفة أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على إستراتيجية السيطرة ، وذلك بإدخال أبعاد الذكاء العاطفي بالترتيب استناداً لأكثرها ارتباطاً بإستراتيجية السيطرة ، وتظهر النتائج في الجدول رقم (٢٤/٤) :

جدول رقم (٢٤/٤)

ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية السيطرة

ملخص النموذج					
معامل الارتباط		معامل التحديد		الخطأ المعياري للتقدير	
٠,٥٧٦		٠,٣٣٢		٠,٧٠٠٢٣	
تحليل التباين					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	٧٣,٩٤٩	٢	٣٦,٩٧٤	٧٥,٤٠٩	٠,٠٠١
البواقي	١٤٩,٠٥٦	٣٠٤	٠,٤٩٠		
الإجمالي	٢٢٣,٠٠٥	٣٠٦			
نموذج الانحدار التدريجي					
معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية	
الثابت	٥,٠٠٣	٠,٢٠٥	٢٤,٤٥١	٠,٠٠٠	
ROE	٠,٣٤٤-	٠,٥٨	٤,٠٧٢١-	٠,٠٠٠	معنوية
MOE	٠,٣٠٢-	٠,٥٦	٣,٥١٣-	٠,٠٠١	معنوية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (٢٤/٤) ما يلي:

- أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ($R=0,576$) ، ومعامل التحديد المعدل بلغ ($0,327$)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي الداخلة في هذا النموذج (إدراك العواطف وفهمها و التعبير عنها ، وإدارة العواطف) تفسر ما مقداره $0,33$ من التغير الحاصل في إستراتيجية السيطرة ، بينما النسبة الباقية ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في هذه الدراسة والى الخطأ العشوائي.

- تشير النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية النموذج الإحصائي لإبعاد الذكاء العاطفي وتأثيرها على إستراتيجية السيطرة ، حيث أن قيمة $F(2,304) = 75,409$ ، عند مستوى معنوية 0,000 ، ومن ثم تعتبر ذات دلالة إحصائية ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج.

- تم قبول بعدي إدراك العواطف وفهمها و التعبير عنها ، وإدارة العواطف (تم استبعاد بعد استخدام العواطف فى تسهيل عملية التفكير) ، كما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى التأثير السلبى لهذين البعدين على إستراتيجية السيطرة ، أي كلما زادت قدرة القائد على إدراك مشاعر وعواطف الآخرين وفهمها ، بالإضافة إلى القدرة على إدارة تلك العواطف سواء الذاتية أو المتعلقة بالآخرين ، قل إتباعه لإستراتيجية السيطرة التي تعتمد أكثر على استخدام القوة والنفوذ الرسمي عن إدارة الصراعات.

٥- العلاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي واستراتيجية التجنب

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار التدريجي لتوضيح العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة و إستراتيجية التجنب ، وجاءت نتيجة التحليل كما هي موضحة بالجدول رقم (٢٥/٤) :

جدول رقم (٢٥/٤)

ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب

ملخص النموذج					
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
٠,٥٨٦	٠,٣٤٤	٠,٣٣٧	٠,٧١٢٨٢		
تحليل التباين					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	٨٠,٦٦٦	٣	٢٦,٨٨٩	٥٢,٩١٩	٠,٠٠١
البواقي	١٥٣,٩٥٧	٣٠٣	٠,٥٨		
الإجمالي	٢٣٤,٦٢٦	٣٠٦	٢٦,٨٨٩		
نموذج الانحدار التدريجي					
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٥,٦٧٦	٠,١٢	٢٦,٥٣٠	٠,٠٠٠	
ROE	٠,٥٢٣	٠,٠٩٠	٥,٨٣٠	٠,٠٠٠	معنوية
MOE	٠,٣٨٤	٠,١٠٥	٣,٦٤٠	٠,٠٠٠	معنوية
UOE	٠,٣٠٠	٠,٠٩٤	٣,١٩٩	٠,٠٠٢	معنوية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من تحليل الجدول السابق يتضح وجود تأثير متوسط لإبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة على إستراتيجية التجنب حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٨٦ ومعامل التحديد المعدل ٠,٣٣٧ ومن مستوى المعنوية المقابل لاختبار F تتضح معنوية النموذج ، ومن نتائج اختبار T يتضح الاتى :

- وجود علاقة سلبية ذو دلالة إحصائية بين إدراك العواطف و فهمها والتعبير عنها ، و بعد إدارة العواطف (كمغيرات مستقلة) و استراتيجية التجنب ، نظرا للإشارة السالبة لمعاملات الانحدار ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي موجب ل بعد استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير

٦- تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إستراتيجية التسوية

استكمالاً للتحليلات السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة وإستراتيجية التسوية ، كما يتضح من الجدول التالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتدرج:

جدول رقم (٢٦/٤)

ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لإبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجية التسوية

ملخص النموذج					
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير		
٠,١٦٠	٠,٢٦	٠,٢٢	٠,٤٣٤٩٨		
تحليل التباين					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	١,٥٢٠	١	١,٥٢٠	٨,٠٣٢	٠,٠٠٥
البواقي	٥٧,٧٠٧	٣٠٥	٠,١٨٩		
الإجمالي	٥٩,٢٢٧	٣٠٦			
نموذج الانحدار التدريجي					
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٣,٦٠٢	٠,١٢٠	٣٠,٠٥٩	٠,٠٠٠	
UOE	٠,٨٩	٠,٣١	٢,٨٣٤	٠,٠٠٥	معنوية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير ايجابي معنوي ل بعد استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير فقط على إستراتيجية التسوية ، كما تشير النتائج إلى انخفاض القوة التفسيرية للنموذج حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠,١٦٠ ، و بلغ معامل التحديد المعدل ٠,٠٢٢ ، كما أن معنوية نموذج الانحدار تساوي (٠,٠٠٥) ، مما يدل على إمكانية الاعتماد على النموذج في التنبؤ بإستراتيجية التسوية.

وفي ضوء ما تقدم من نتائج فقد تقرر رفض الفرض العدمي الاول لهذه الدراسة والذي ينص علي أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين واستخدام استراتيجيات إدارة الصراع " ، وفي نفس الوقت قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد و الارتباط المتعدد ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ،

وكل من إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية التسوية ، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين الذكاء العاطفي للمديرين و كلا من إستراتيجية السيطرة و إستراتيجية التجنب ، وكذلك وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي باستثناء بعد استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و بين إستراتيجية التكامل.

كما وجد الباحث أن هناك علاقة بين استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و إستراتيجية التسوية ، وعلاقة سلبية بين كلا من إدراك العواطف وفهمها و تقييمها و التعبير عنها و استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و إستراتيجية السيطرة ، وعلاقة سلبية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي و إستراتيجية التجنب.

وأخيرا توصل الباحث لعدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجية الإلزام ، مما يقتضى رفض الفرض العدمى وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع .

سادساً: التمييز بين المديرين ذوي الذكاء العاطفي وفقا لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع :
يهدف هذا الجزء من الدراسة الى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ذوي الذكاء العاطفي المنخفض ، و المديرين ذوي الذكاء المتوسط ، و المديرين ذوي الذكاء المرتفع من حيث مدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع ، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminate Analysis** على نموذج يتضمن ثلاثة مستويات للمديرين وفقا للذكاء العاطفي (كمتغير تابع) والتي سبق تصنيفها ، وخمسة استراتيجيات لإدارة الصراع (المتغيرات المستقلة) ، وتم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد بأسلوب الخطوات المتتابعة **Stepwise** من خلال طريقة ويلكس لامبدا ، ويمكن استعراض هذا الجزء من الدراسة على النحو التالي :

أ – التمييز بين الذكاء العاطفي للمديرين و التنبؤ بعضويتها على أساس تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع :-
أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك ارتباط قوي نسبيا في الدالة الأولى (٠,٦٨٨) ، وضعيف في الدالة الثانية (٠,٣١٩) وذلك بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مديري و قيادات المنظمات الحكومية ومستويات الذكاء العاطفي لهؤلاء المديرين (مستوي الذكاء العاطفي المنخفض ، المتوسط ، المرتفع) ، كما أن هذه الاستراتيجيات تمكنت من تفسير حوالي ٨٨,٨٪ من التباين في الدالة الأولى ، وذلك وفقا لإجابات المستقصي منهم المتعلقة بمستويات الذكاء العاطفي للمديرين الخاضعين للدراسة ، وتشير نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك تفاوت حقيقي و متميز بين المستويات الثلاثة للذكاء العاطفي و ذلك وفقا لاستراتيجيات إدارة الصراع (نموذج العلاقة يعتبر مغنوبا عند مستوي مغنوية (٠,٠٠٠) ، وذلك كما يتضح في جدول رقم (٢٧/٤):

جدول (٢٧/٤)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم على أساس استراتيجيات إدارة الصراع

دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة ايجن	التباين	معامل الارتباط	ويكس لامبدا	كا	درجات الحرية	المعنوية
١	٠,٨٩٩	٨٨,٨	٠,٦٨٨	٠,٤٧٣	٢٢٥,٩٣٠	١٠	٠,٠٠٠
٢	٠,١١٣	١١,٢	٠,٣١٩	٠,٨٩٩	٣٢,٣٢٠	٤	٠,٠٠٠
مصنوفة التقسيم							
مستوي الذكاء العاطفي	المفردات	منخفض	متوسط	مرتفع	الاجمالي بعد التقسيم		
منخفض	العدد	٥١	٣	٣	٥٧		
متوسط		١٦	٦٧	٥٤	١٣٧		
مرتفع		١٠	٣١	٧٢	١١٣		
منخفض	النسب	٨٩,٥	٥,٣	٥,٣	١٠٠,٠		
متوسط		١١,٧	٤٨,٩	٣٩,٤	١٠٠,٠		
مرتفع		٨,٨	٢٧,٤	٦٣,٧	١٠٠,٠		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٦٢,٩%							

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

إضافة إلى قدرة استراتيجيات إدارة الصراع كمتغيرات مستقلة في نموذج تحليل التمايز على التقسيم أو التصنيف الدقيق للمجموعات الثلاثة لمستويات الذكاء العاطفي تعتبر عالية (حوالي ٦٢,٩٪) وفقا لإجابات مفردات العينة ، فان أسلوب تحليل التمايز المتعدد نجح في تصنيف حوالي ٦٣٪ من مفردات عينة الدراسة من مديري وقيادات المنظمات الحكومية التي يجب ان تنتمي إليها ، وان هناك حوالي ٣٧٪ من المديرين تتشابه فيما بينها وذلك من حيث استخدام استراتيجيات ادارة الصراع.

ب - الاستراتيجيات الأكثر قدرة على التمييز بين المجموعات الثلاثة للذكاء العاطفي :

كشفت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك أربعة استراتيجيات فقط هي الأكثر قدرة على التمييز بين المجموعات الثلاثة المشار إليها من قبل ، وتمثل هذه الاستراتيجيات مرتبة وفقا لقيمة معاملات التميز المستخرجة من التحليل (إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية السيطرة ، وإستراتيجية الإلزام ، وإستراتيجية التجنب) على النحو الموضح بالتفصيل في الجدول رقم (٢٨/٤).

جدول رقم (٢٨/٤)

عوامل ومعاملات التمايز بين مستويات الذكاء العاطفي للمديرين على أساس استخدام استراتيجيات إدارة الصراع

المتغيرات	مجموعات المديرين وفقاً لمستوي الذكاء العاطفي			المنخفض	المتوسط	المرتفع	معامل التمايز	قيمة F	المعنوية Sig
	المنخفض	المتوسط	المرتفع						
إستراتيجية التكامل	٣,٧٠	٤,٣٣	٤,٥٢	٠,٦١٧	٩٤,٤٠١	٠,٠٠٠			
إستراتيجية السيطرة	٣,٦٣	٢,٢٦	٢,٣٥	٠,٤٩٧	٦٣,٤١٦	٠,٠٠٠			
إستراتيجية الإلزام	٣,٦٨	٣,٥٥	٣,٧١	٠,٤٧٥	٤٥,٣٨٩	٠,٠٠٠			
إستراتيجية التجنب	٤,٢٤	٣,٢٣	٣,٠١	٠,٤٥٥	٣٦,٢٥٨	٠,٠٠٠			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق نلاحظ أن استراتيجيات إدارة الصراع المتمثلة في إستراتيجية التكامل و إستراتيجية السيطرة تأتي في مقدمة الاستراتيجيات التي تميز بين مستويات المديرين الخاضعين للدراسة (معامل التمايز تمثل ٠,٦١٧ ، ٠,٤٩٧ على التوالي)

ج- توصيف مقارن للمجموعات الثلاثة للذكاء العاطفي للمديرين وفقاً لاستراتيجيات إدارة الصراع المفضلة :-

وفقاً لقيم الوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم يمكن تقديم توصيف مقارن للمستويات الذكاء العاطفي على أساس استراتيجيات إدارة الصراع المفضلة ، وذلك على النحو التالي :

- مستوى الذكاء العاطفي المنخفض : يفضل استخدام استراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التجنب ، ثم يليه إستراتيجية التكامل ، ثم إستراتيجية الإلزام ، وأخيراً إستراتيجية السيطرة)

- مستوى الذكاء العاطفي المتوسط : يفضل استخدام استراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التكامل ، و إستراتيجية الإلزام ، و إستراتيجية السيطرة)

- مستوى الذكاء العاطفي المرتفع : يفضل استخدام استراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التكامل ، و إستراتيجية الإلزام ، و إستراتيجية السيطرة)

وفي ضوء تحليل التمايز المتعدد يتضح ان هناك فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين مجموعات المديرين وفقاً لمدي تفضيله لاستراتيجيات إدارة الصراع ، حيث يمكن التمييز بين مستويات الذكاء العاطفي للمديرين وفقاً لمدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع ، كما تبين أن من بين هذه الاستراتيجيات والتي تتمتع بقدرة عالية على التمييز بين مستويات الذكاء العاطفي هي إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية الإلزام ، وإستراتيجية السيطرة ، وإستراتيجية التجنب ، لذلك يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين مستويات الذكاء العاطفي للمديرين من حيث مدي تفضيلهم لاستراتيجيات إدارة الصراع

ملخص الفصل الرابع

تناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية ، حيث قام الباحث باختبار الاعتمادية و الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا، ثم اختبار الصلاحية / الصدق في المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي ، ثم قام الباحث بتوصيف مجتمع الدراسة طبقا للمتغيرات الديموجرافية ، ثم قام الباحث باستعراض الاختبارات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفروض ، وأخيرا قام الباحث بتناول اختبارات فروض الدراسة .

ويستنتج من نتائج اختبار الفروض وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين فئات المديرين وفقا للعمر ، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في الذكاء العاطفي ككل وفقا لسنوات خبرة المديرين ، علاوة على وجود فروق معنوية في مستوى الذكاء العاطفي بين مستويات التعليم (لصالح فئة التعليم الحاصلة على مؤهلات الدراسات العليا) والفئات الإدارية (لصالح المديرين العموم).

كما يتضح وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي للمديرين ، وكل من إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية التسوية ، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين الذكاء العاطفي للمديرين و كلامن إستراتيجية السيطرة و إستراتيجية التجنب ، وكذلك وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي باستثناء بعد استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و بين إستراتيجية التكامل.

وفي ضوء نتائج تحليل البيانات و إختبار الفروض يتضح تبين أن من بين هذه الاستراتيجيات والتي تتمتع بقدرة عالية على التمييز بين مستويات الذكاء العاطفي هي إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية الإلزام ، وإستراتيجية السيطرة ، وإستراتيجية التجنب.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج .
- التوصيات .
- مقترحات لبحوث مستقبلية .

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

تناولت هذه الدراسة بالبحث و التحليل موضوعا هاما حظي باهتمام ملحوظ من الأكاديميين و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة ألا وهو مفهوم الذكاء العاطفي ، حيث عكست العلوم التنظيمية الحديثة أهمية العواطف في بيئة العمل عامة ، و الذكاء العاطفي بشكل خاص في تدعيم مهارات القيادة وتعزيز قدرات المديرين في التعامل مع مرؤوسيههم ، لذلك فان هذا المفهوم وما يترتب عليه من آثار ايجابية سواء على مستوي الفردي أو التنظيمي لا يمكن إغفاله حيث أن الفوائد المترتبة عليه لا شك تعتبر كبيرة و ملموسة.

ولقد استهدفت هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع وذلك في بيئة المنظمات الحكومية ، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من ٣٠٧ مفردة من المديرين العموم و مديري الإدارات ، و رؤساء الوحدات المحلية للمدن و القرى الرئيسية بمحافظة كفر الشيخ ، وتم تحليل البيانات وإعداد الدراسة الميدانية كما هو مبين في الفصل السابق.

- النتائج :

ويحاول الباحث في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية و التي من أهمها ما يلي :-

(١) حققت عينة الدراسة متوسطات مرتفعة فيما يتعلق بقدرات الذكاء العاطفي ، الأمر الذي يعكس ارتفاع قدرات الذكاء العاطفي لدي هؤلاء القادة (بلغ متوسط الذكاء العاطفي لعينة الدراسة ٣,٨) ، وتتعارض النتيجة السابقة التي تم التوصل إليها والمتمثلة في ارتفاع متوسطات الذكاء العاطفي لدي قادة المنظمات الحكومية مع نتيجة احدي الدراسات السابقة التي وجدت انخفاض متوسطات الذكاء العاطفي لدي قادة المنظمات الحكومية المحلية (صديق، ٢٠٠٧)، كما تتفق مع نتيجة دراسة أخرى وجدت ارتفاع متوسطات الذكاء العاطفي لدي قادة المنظمات الحكومية عند مقارنتها بقيادة المنظمات الخاصة ، وذلك نظرا للمسئولة الاجتماعية المرتفعة لقادة المنظمات الحكومية ، وطبيعة المنظمات الحكومية التي تمس مصالح كافة طبقات المجتمع وبصفة خاصة الضعيفة (Cooper & Sawaf, 1997).

(٢) أن أكثر الاستراتيجيات استخداما لدي مديري وقيادات المنظمات الحكومية هي إستراتيجية التكامل فقد حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢٩) ، كما أن إستراتيجية السيطرة تعد الأقل استخداما لدي هؤلاء القادة (٢,٥٥).

(٣) توجد علاقة ارتباط طردية بين الذكاء العاطفي و إستراتيجية التكامل (التعاون) ، حيث كلما ارتفعت كفاءات وقدرات الذكاء العاطفي لدي مديري وقادة المنظمات الحكومية كلما أدى ذلك إلى زيادة تفضيلهم لاستخدام إستراتيجية التكامل وذلك من خلال التعاون بين الأفراد للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهونها ، بالإضافة إلى الاهتمام بمصالح واهتمامات الذات والآخرين

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Jordan & Troth, 2004 ; Shih & Susanto, 2010) حيث أقرت الدراسات بوجود علاقة بين التعاون كإستراتيجية مفضلة لإدارة الصراع و بين القدرة على التعامل مع العواطف الذاتية ، وعواطف الآخرين ، وترجع الدراسة العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع عواطفهم الذاتية وبين العمل الجماعي لحل المشكلات إلى أن فرق العمل التي تحتوي على أفراد لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ربما يكونون أكثر رغبة للاستماع لوجهات نظر الآخرين و أكثر بحثا عن الحلول الرائدة بدون الشعور بتهديد من إمكانية الوقوع في الأخطاء مما يدفع هؤلاء الأفراد ذوي الذكاء العاطفي إلى اختيار إستراتيجية التكامل (التعاون) في التعامل مع الصراع ، وتعد إستراتيجية التكامل أو التعاون أفضل استراتيجيات إدارة الصراع و هو ما يتفق و آراء (Canary and cupach 1988) من أن التكامل كإستراتيجية لمواجهة الصراع تعتمد أكثر على قدرة الفرد على التعامل مع آراء وحقوق الآخرين وتلك المتعلقة بالذات للوصول إلى موقف راجح - راجح.

كما يشير (Meyer, 2004) أن إستراتيجية التكامل تدفع الأفراد الداخلة في الصراع لمشاركة المعلومات و الآراء للوصول إلى حل الصراعات لإرضاء جميع الأطراف ، و الرضا في مواجهة الصراع يقود الأفراد إلى بذل مجهود أكثر لاتجاز الأداء بشكل كفى ، وهذا يتفق ما تقترحه نظرية مواجهة الصراع أن إستراتيجية التكامل تعد الأفضل لمعالجة الصراعات الشخصية ، وذلك ليس بسبب أنها قادرة على حل الصراعات فقط ، بل تعتبر أيضا طريقة قيمة لإدارة العلاقات مع الآخرين في مواقف الصراعات ، و تحقق مزيد من النتائج ايجابية مثل الأداء الوظيفي

كما توصل (Malek, 2000) لنفس النتيجة السابقة حيث وجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يفضلون استخدام أساليب التعاون عند مواجهة الصراع ، وأسلوب التعاون في إدارة الصراع وفقا لمقياس **Thomas-Kilmann Mode Instrument** يجمع بين نمطين الحزم ، و التعاون ، والفرد وفقا لهذا الأسلوب يعمل بابتكار مع الأطراف الاخري في مواقف الصراع لإيجاد حلول جديدة تعظم من أهداف طرفي الصراع

، كما أشار إلى وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع و بين الوعي الذاتي، و الحزم ، و الذكاء الشخصي ،، و التعاطف ، و المسؤولية الاجتماعية ، و حل المشكلات (مكونات الذكاء العاطفي وفقا لمقياس EQ-I) ، و تعتبر كل هذه المهارات السابقة أيضا سمات أساسية لأسلوب التعاون في إدارة الصراع (٤) توجد علاقة ارتباط طردية بين الذكاء العاطفي و إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) ، وهذا يعنى أن الأفراد الأذكى عاطفيا يتبنون أيضا إستراتيجية التسوية في التعامل مع الصراعات ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على إيجاد منطقة محايدة أو حل وسط يرضى جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع.

وهو ما أكدته دراسات (Jordan & Troth, 2004 ; Shih & Susanto, 2010) من أن هناك علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي وكلا من إستراتيجية التكامل و التسوية ، ويشير (Jordan & Troth, 2004) أن القدرة على الوعي وإدارة العواطف يؤدي إلى تسهيل مواجهة الصراع بطريقة بناءه ويساهم بصورة أفضل في أداء فرق العمل ، حيث يقود الذكاء العاطفي الأفراد إلى اختيار أساليب فعالة للتعامل مع الصراعات الشخصية باستخدام إستراتيجية التكامل و التسوية ، حيث يفترض أن الأفراد الأذكى عاطفيا لديهم القدرة على إدارة و تنظيم مشاعرهم الذاتية و مشاعر الآخرين ، بالإضافة إلى أن الأفراد الأذكى عاطفيا ينظرون إلى عواطفهم و عواطف الآخرين كأساس في تشكيل علاقتهم بالآخرين وهذه الخاصية تولد التعاطف الذي يدفع الأفراد إلى الاهتمام بمصالح وحاجات الآخرين عند التعامل مع الصراع ، هذا التعاطف يمكن أن يقود الأفراد إلى الإيثار و التضحية في سبيل الأطراف الاخرى.

كما أن الأذكى عاطفيا قد يكونون أكثر براعة في توقع تصرفات و سلوكيات الآخرين مما يجعلهم أكثر استخداما لاستراتيجية التكامل و التسوية ، علاوة على أن الأفراد الأذكى عاطفيا يكونون قادرين على فهم و التواصل مع نوبات الغضب التي تنتابهم وقادرين أيضا على تنظيمها وتحفيز الأداء ، أما الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض قد يسمحون للغضب أن يملكهم و يسيطر عليهم و يشوهه تفكيرهم .

وفى هذا السياق تتفق دراسة (Lee, 2003) مع التحليل السابق حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الذكاء العاطفي و إستراتيجيتين لإدارة الصراع هما إستراتيجية التسوية ، وإستراتيجية التكامل ، وتوضح النتائج أن خصائص الذكاء العاطفي والتي تتمثل في التحفيز الذاتي ، وإدارة العواطف ، و الوعي الذاتي تعتبر محددات لأساليب إدارة الصراع ، خاصة إستراتيجية التكامل و إستراتيجية التسوية ، في

حين توصل (Baker, 2012) إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي و كلام من إستراتيجية التسوية و إستراتيجية التكيف Accommodating Strategy ، حيث تعتبر الإستراتيجية الأخيرة مناقضة لإستراتيجية القوة أو السيطرة Forcing ويطلق عليها البعض إستراتيجية الإيثار بمعنى أن احد أطراف الصراع يأخذ في اعتباره الحد الأقصى لمصالح أو اهتمامات الطرف الأخر .

كما يؤكد (Malek, 2000) أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع قد يختارون التسوية كإستراتيجية بديلة لإستراتيجية التعاون وذلك في حالة ما إذا كانت إستراتيجية التعاون غير ممكنة أو لن تتحقق وفقا لموقف الصراع

(٥) توجد علاقة ارتباط سلبية بين الذكاء العاطفي للمديرين وقادة المنظمات الحكومية ، و كلاً من إستراتيجية التجنب ، والسيطرة (الهيمنة) ، مما يعنى انه بتوافر قدرات ومهارات الذكاء العاطفي لدي الأفراد يجعل الأفراد اقل عرضة لاستخدام إستراتيجية التجنب (إهمال الصراع وتجاهله ومحاولة تحاشيه) ، و السيطرة (يحاول احد الأطراف استخدام قوة السلطة الرسمية التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع).

وهذا ما كشفت عنه دراسة (Jordan & Troth, 2002) أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قدرة على استخدام التعاون في إدارة الصراع ، وذلك على عكس الأفراد ذوي الذكاء المنخفض فهم أكثر استخداما لاستراتيجيات القوة Forcefulness ، والتجنب Avoidance .

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Malek, 2000) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب ، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jordan & Troth, 2004) من وجود علاقة طردية بين إستراتيجية السيطرة و مهارات الذكاء العاطفي ، حيث تشير الدراسة إلى أهمية استخدام إستراتيجية السيطرة أو الهيمنة في التعامل مع الصراعات من خلال استخدام القوة والنفوذ في إنهاء حالة الصراع ، وذلك لإتمام المهام في الوقت المطلوب

و يشير (Borisoff and Victor, 1998) أن إستراتيجية إدارة الصراع الأكثر فعالية تكون مشروطة بموقف الصراع ذاته ، وربما تكون إستراتيجية السيطرة أكثر فعالية عند مواجهة مشكلة (معضلة) مهمة أو وجود ظروف شائكة (مثل قيود الوقت أو حدوث عواقب سيئة) ، كما يعتبر المرونة في الاستجابة (Flexibility In response) تعتبر خاصية من خصائص الأفراد التي تتسم بالذكاء العاطفي ، والتي تساهم في اختيار الإستراتيجية المثلى بناء على التقدير السليم للموقف ، كما توضح

الدراسة أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض هم الأكثر استخداماً لإستراتيجية التجنب

(٦) لا توجد أية علاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين و إستراتيجية الإلزام (التكيف) Obliging strategy وهو ما يتعارض مع دراسة (Morrison, 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي بين الذكاء العاطفي مقاسا باستخدام مقياس Emotional Competence Inventory 2.0 و أساليب التعاون في إدارة الصراع مقاسا باستخدام مقياس TKI ، وعلاقة سلبية بين الذكاء العاطفي و أسلوب التكيف وذلك على عينة من هيئة التمريض ، كما أشار Morrison انه من المهم لهيئة التمريض أن يكونوا قادرين على التحكم في الصراع داخل ظروف العمل التي تتصف بالضغط الشديدة عن طريق تحسين مستويات الذكاء العاطفي لديهم ، و فهم كيفية التعامل مع الصراعات بفعالية

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gambill, 2008) التي تؤكد على عدم وجود علاقة من أي نوع بين الذكاء العاطفي و استراتيجيات إدارة الصراع ، وتبرر الدراسة ذلك بان اختيار إستراتيجية واحدة لإدارة الصراع لدى الأفراد ذوي الذكاء العاطفي أمر لا يمكن تقبله ، فقد تتأثر استراتيجيات إدارة الصراع بعدة عوامل ، ولا يوجد دليل وفقا لهذه الدراسة يجعل الذكاء العاطفي واحد من هذه العوامل ، كما تشير الدراسة أن الذكاء العاطفي يلعب دورا أكثر اتساعا من اختيار إستراتيجية وحيدة لإدارة الصراع ، و يتمثل هذا الدور في كون الأفراد ذوي الذكاء العاطفي أكثر قدرة على تقييم موقف الصراع ، ومن ثم قادرين على اختيار الإستراتيجية الملائمة من بين الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع (إستراتيجية التكامل ، التجنب ، التسوية ، السيطرة ، الإلزام)

(٧) وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي باستثناء بعد استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و بين إستراتيجية التكامل ، كما وجد الباحث أن هناك علاقة بين استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و إستراتيجية التسوية ، وعلاقة سلبية بين كلا من إدراك العواطف وفهمها و تقييمها و التعبير عنها و استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير و إستراتيجية السيطرة ، وعلاقة سلبية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي و إستراتيجية التجنب

(٨) يتميز المديرين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط بتفضيل إستراتيجية التكامل ، أما المديرين والقادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب .

(٩) لا توجد اختلافات جوهرية في مستويات الذكاء العاطفي بين المديرين وقيادات المنظمات الحكومية المحلية وفقا للنوع ، وتتفق النتيجة السابقة المتعلقة بعدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث في مستوى الذكاء العاطفي ، مع نتائج دراسات (Eichmann, 2009; Stain et al, 2009; Charles, 2006)، (راشد ، ٢٠٠٨)، في حين تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات (عطا، ٢٠٠٩)، (suliman&Al-، 2004; Day&carroll, 2004; Jamali et al , 2008; shaikh, 2007) والتي أكدت على وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في مستوى الذكاء العاطفي

(١٠) وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعا لعدد سنوات الخبرة ، وذلك لصالح المديرين ذوي الخبرة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (Suliman & Al-shaikh, 2007)، في حين تختلف النتيجة السابقة مع دراستي (Rose, 2009; Charles, 2006) وقد يرجع الاختلاف بين نتائج الدراسات إلى اختلاف مجال الدراسة ذاته.

(١١) وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعا للعمر ، وتتفق النتيجة السابقة - وجود اختلافات جوهرية بين فئات العمر المختلفة في مستوى الذكاء العاطفي وذلك لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر - مع نتيجة دراستي (suliman& Al-shaikh, 2007) ، (راشد، ٢٠٠٨) ، في حين تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (المراد، ٢٠٠٩)، الذي يؤكد على عدم وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي

(١٢) وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعا للمستوى التعليمي ، حيث تبين وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع ، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Suliman & Al-shaikh, 2007) ، (عطا، ٢٠٠٩)،، حيث تفترض هذه الدراسة أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع لديهم قدرة على التغيير من مشاعرهم وفهم الآخرين من هؤلاء الأقل تعليماً، كما تختلف أيضاً مع دراسة (Charles, 2006) التي تؤكد على عدم وجود فروق بين فئات التعليم المختلفة من حيث الذكاء العاطفي.

(١٣) وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوى الذكاء العاطفي تبعا للمستوى الإداري ، وتعتبر فئة رؤساء الوحدات المحلية هم الأقل ذكاء عاطفياً من باقي فئات الدراسة (المديرين العموم ، ومديري الإدارات) ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (صديق، ٢٠٠٧) إلا أنه أكد على ارتفاع متوسطي آراء فئة مديري المديرينات عن الفئات الأخرى .

- التوصيات :

بناء على نتائج هذه الدراسة و التي أسفرت عن وجود تأثير للذكاء العاطفي للقيادة في استراتيجيات إدارة الصراع بالمنظمات الحكومية ، فإنه ينبغي على مسئولى أنشطة الموارد البشرية (او الجهات المسؤولة عن مجالات الاختيار ، و التعيين ، و الترقية ، و التدريب ، و تقييم الأداء) اختيار القيادات التي تتسم بارتفاع مستوي ذكائها العاطفي ليتسنى لهذه القيادات استخدام الوسائل و الآليات الفعالة لإدارة الصراع ، وفي هذا المجال يوصى الباحث ما يلي :-

(١) توفير و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي ، و لإدارة الصراع بفعالية ، حيث أن أفضل مناخ لإدارة الصراع بفاعلية يوجد بالمنظمات التي تتصف بالثقة و التعاون ، وذلك من خلال :

- إعادة النظر في استراتيجيات و خطط هذه المنظمات ، ووضع القواعد و السياسات و الأهداف التي تعمل على نشر و ترسيخ ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه المنظمات .

- تبني سياسات إدارية تهتم بأصحاب الذكاء العاطفي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الإدارية .

- ينبغي تعزيز جوانب و آليات استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة و المتمثلة في إستراتيجية التكامل و التسوية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلان أهداف و سياسات العمل كلما كان ذلك ممكنا ، وذلك لمناقشة تلك الأهداف بشكل واسع ، و مراعاة الجانب الإنساني والحفاظ على روح الجماعة و تنمية الولاء والانتماء لدي العاملين بالمنظمات الحكومية محل الدراسة ، و موازنة المديرين بين تحقيق مصالح وأهداف أطراف الصراع ، وأهدافهم و مصالحهم الشخصية عند استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، و عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء ومديري الوحدات الحكومية لمناقشة قضايا العاملين و الإنصات إلى رغباتهم و مطالبهم و شكواهم و التفاعل معها ، والعمل على تقليل مصادر نشأة الصراع

(٢) إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار و التعيين و الترقية ، على أن تتضمن تلك المعايير مستوي الذكاء العاطفي كأحد متطلبات الاختيار و التعيين ، كما تعتبر احد شروط المفاضلة و متطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية العليا ، بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية و التي من بينها إدارة الصراع، وعدم الاعتماد فقط على القدرات العقلية و التحليلية للقيادة كمؤشرات

لنجاحهم، مع تضمين مقاييس الذكاء العاطفي ضمن اختبارات التقدم لشغل الوظائف القيادية

(٣) عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية و ورش العمل الخاصة بموضوع الذكاء العاطفي ، وتشجيع العاملين علي المشاركة و المناقشة في تلك اللقاءات ، للوقوف على طبيعة و أهمية الذكاء العاطفي و دورة في إدارة الصراع .

(٤) تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء العاطفي ، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين داخل هذه المنظمات الحكومية و ليس فقط القيادات الإدارية ، ومن ثم القادة المحتملين الذي يمكن ترشحهم لشغل مناصب قيادية، و تشير الدراسات أن الذكاء العاطفي هي مهارات وكفاءات يمكن تنميتها وتطويرها ،حيث أنها تنمو وتتطور خلال المراحل العمرية المختلفة ، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادات الإدارية على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية داخل هذه المنظمات .

(٦) تضمين البرامج الخاصة بالذكاء العاطفي ضمن البرامج التدريبية المتاحة لقيادات المنظمات الحكومية ، على سبيل المثال تطوير الذات ، و تنمية الدافعية ، و إدارة الضغوط ، الاتصال الفعال ، وغيرها من البرامج التي تحمل بعض جوانب مفهوم الذكاء العاطفي .

(٧) تشجيع الفئات العمرية الأقل من ٣٥ سنة على صقل و تنمية وتطوير مهاراتهم و إكسابهم مهارات تطبيق الذكاء العاطفي ، علاوة على الاهتمام بفئة رؤساء الوحدات المحلية لتنمية وتحسين قدرات الذكاء العاطفي لديهم

(٨) إنشاء وحدة إدارية تختص بالنواحي النفسية و العاطفية للعاملين تستعين فيها المنظمة بمتخصصين في مجال علم النفس ، والسلوك التنظيمي ، ومدربين كمحاولة لرفع مستوى الذكاء العاطفي والاستعداد النفسي و الوجداني للعاملين بتلك المنظمات .

- مقترحات لبحوث مستقبلية :

ساهمت الدراسة الحالية في معرفة ابعاد الذكاء العاطفي وعلاقتها بإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، وكذلك التعرف على مدي اختلاف مستويات الذكاء العاطفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ، ومن خلال الدراسة و النتائج التي توصلت اليها ، يقترح الباحث مجالات اخري يمكن ان تساهم في تدعيم مفهوم الذكاء العاطفي ، ومن بين هذه المجالات ما يلي :-

- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وذلك في 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 ، كما يمكن دراسة تأثير ممارسات الذكاء العاطفي على نوعية الصراع التنظيمي (صراع العلاقات ، وصراع المهام ، صراع المحتوي).

- تتسم بيئة العمل داخل المستشفيات الحكومية بكثير من الضغوط المهنية و التنظيمية ، لذلك يمكن دراسة تاثير الذكاء العاطفي لدي الاطباء و هيئة التمريض و العاملين بالمستشفيات الحكومية ، على المناخ التنظيمي.

- دراسة الذكاء العاطفي داخل مؤسسات التعليم العالى ودوره فى تدعيم أنشطة زيادة الاعمال ، و تدعيم قدرة رواد الاعمال على العمل بفعالية مع الاخرين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو إدريس ، محمد العزازي (٢٠٠٢)، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة .

أبو الفضل ، هاجر (٢٠٠٧)، أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

إبراهيم ، ريهام شوقي (٢٠٠٨) ، اثر المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل فى تشكيل استراتيجيات ادارة الصراع :دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات الحكومية بمدينة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة طنطا.

إدريس ، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨) بحوث التسويق: اساليب القياس و التحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية ،الاسكندرية .

إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٢) معوقات إدارة الجودة و الاعتماد فى الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لادراكات القيادات الاكاديمية :دراسة تطبيقية ، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية ،العدد الاول.

الحساتي، خليل سيد، (١٩٩٥)، ادارة الصراع التنظيمى فى المنظمات الحكومية كمدخل للتطوير الادارى :دراسة تطبيقية على وحدات الجهاز الإداري فى محافظة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة جنوب الوادي ،مجلد ٩، العدد الثاني.

الخصيري ، محسن احمد (٢٠١٠) ادارة الصراع : كيفية امتلاك الحيوية و امتلاك ضرورات البقاء فاعلا فى عالم اليوم ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.

الخليل ، عبد الحميد (٢٠٠٥) تاثير مهارات الذكاء العاطفى على اداء القيادات الادارية دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ببورسعيد ، جامعة قناة السويس.

السواح،منار (٢٠٠٥) فعالية برنامج لتنمية الذكاء الوجداني لدي عينة من الاطفال فى مرحلة الطفولة المتأخرة : دراسة تجريبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاداب و العلوم والتربية ، قسم تربية الطفل ، جامعة عين شمس.

الكرداوي ، مصطفى محمد (٢٠٠٨) ، أثر الذكاء الوجدانى للمديرين على مستوي شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات

الخدمات بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة العدد الاول ، المجلد ٣٢ .

المرسى ، جمال الدين & إدريس ، ثابت (٢٠٠١) السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية.

المراد، حسين محمد (٢٠٠٩) تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

المسدي ، عادل عبد المنعم (٢٠٠٧)، محددات اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول (يناير).

المسدي ، عادل عبد المنعم ، (٢٠٠٨) ، أثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، العدد الأول.

بلال، محمد اسماعيل (٢٠٠٨)، طبيعة العلاقة بين العدالة المدركة واستراتيجيات ادارة الصراع في المنظمة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الثاني.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٩) ، دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

جرينبرج ، جيرالد & بارون، روبرت (٢٠٠٩) إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

جولمان ، دانيال (٢٠٠٠) ، ترجمة ليلي الجبالي "الذكاء العاطفي ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٦٢ الكويت.

جولمان ، دانيال & بوياتريس ، ريتشارد & مكي ، أنى (٢٠٠٤) القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية أي علم النتائج ، ترجمة : عثمان الجبالي المثلوثي ، بشير احمد سعيد ، مراجعة محمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ للطباعة و النشر.

حسانين ، جادالرب (٢٠١٠)، اثر الذكاء العاطفي للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية، افاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنوفية ، العدد الاول والثانى.

حريم، حسين (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن.

حيدر، معالي فهمي، (١٩٩٧) ، إدارة الصراع التنظيمي فى الجامعات المصرية :دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة المنوفية.

راشد، شيماء على فريج، (٢٠٠٨)، أثر الذكاء الوجدانى على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة :دراسة ميدانية على الصندوق الاجتماعى للتنمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

رشيد ، مازن فارس، (٢٠٠٣) ، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، المجلد ٢٥ ، العددان الاول والثانى.

سويد، داليا محفوظ (٢٠١٠) اثر اختلاف نماذج العلاقات الإنسانية على الصراع ونواتج العمل الجماعي بالمنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

صديق ، محمد جلال، (٢٠٠٧) ، اثر الذكاء العاطفي على كل من ادوار القيادة والسلبيات الأخلاقية للعاملين بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة الدقهلية ، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنوفية ، العدد الثالث والرابع.

عامر ، سامح عبد المطلب (٢٠١٠) إدارة السلوك الانسانى فى المنظمات الحديثة ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة .

عبدالسميع،جمال عبد الحميد (٢٠١٠) الذكاء الوجدانى وعلاقته باداء المديرين :دراسة تطبيقية فى شركات ادوية قطاع الاعمال العام ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنى سويف ، العدد الثانى.

عبد المطلب، نبيل عبد المنعم (٢٠٠٣) نموذج مقترح لإدارة الصراع فى شركات المقاولات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

عبد المنعم، نبيل محمد ، (٢٠٠٥) ، العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل أثناء عملية التطوير: دراسة تطبيقية على هيئة البريد المصري" ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول .

عطا، الفت ابراهيم ، (٢٠٠٩)، استخدام الذكاء الوجداني في الاستثمار البشري بالهيئة العامة
للتأمين الصحي" ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،الجزء
الثاني ،العدد ٧٤

ماهر ، احمد (٢٠٠٦) كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية

ثانيا : المراجع الاجنبية

- Abraham, A., (2006), The need for the integration of emotional intelligence skills in business education, *Business Renaissance Quarterly*, Vol.1, No.3, pp.65-79.
- Abul-fatth,D.M.,(2010),The relationship between managers` emotional intelligence and their performance, *Thesis for The degree of Master, Alexandria University*.
- Ahmed, K., (2007), Management from an islamic perspective, *International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur*
- Al-Ajmi, R.S., (2007), The effect of personal characteristics on conflict management style: a study among public sector employees in Kuwait, *Competitiveness Review*, Vol.17 No. 3, pp.181-192.
- Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F.,& Savoji, A. P., (2013), relationship between emotional intelligence and organizational commitment in Iran's Ramin thermal power plant , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ,84 ,pp. 815 – 819.
- Alston, B. A., (2009), An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices, *Ph.D. Thesis, Nova Southeastern University*.
- Altun, O., & Argon, G., (2011), Organizational conflict types and the investigation of resolution approaches in nurses, *Journal of Society for development in new net environment in B&H*, Vol. 5, No. 4, pp.724-729.
- Anastasiadou, S. D.,(2011), Reliability and validity testing of a new scale for measuring attitudes toward learning statistics with technology, *Acta Didactica Napocensia*, Vol.4, No.1, pp.1-10.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H., (1995), Emotion in the workplace: a reappraisal, *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp.97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C., (2001), Emotion in the workplace: the new challenge for managers, *The Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp.76-86.
- Ashkanasy, N. M., (2003), Emotions in organizations: a multi-level perspective, *Multi-Level in Organizational Behavior and Strategy*, Vol.2, pp.9-54.
- Bagshaw, M., (2000), Emotional intelligence –training people to be affective so they can be effective, *Industrial and Commercial Training*, Vol.32, No.2, pp.61-65.

- Baker, W. L., (2012), Emotional intelligence and conflict resolution styles: implications for United States national guard leaders, Ph.D. Thesis, Capella University.**
- Bar-On, R., (1997), Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i) technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc**
- Bar-On, R., (2001), Emotional intelligence and self-actualization. In Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, & John D. Mayer (eds.): Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry. New York: Psychology Press.**
- Bar-On, R., (2002), Bar-On emotional quotient inventory: short technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.**
- Barsade, S., Brief, A., & Spataro, S., (2003), The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In Gooty, J. et al (2010), Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 979-1004.**
- Bedwell, S., (2003), Emotional judgment inventory manual campaign, il: Institute for Personality and Ability Testing**
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M., (2001), The relationship between vision strength, leadership style, and content, *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.**
- Bennett, L. L., (2009), Emotional intelligence: an overview and applications in business, *Mastery Thesis, The University of Alaska Anchorage.***
- Bennett, D. R., (2011), Examining the relationship between emotional intelligence of Managers and organizational commitment of subordinates, *Ph.D Thesis, Northcentral University.***
- Brackett, M. A., & Salovey, P., (2006), Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT), *Psicothema*. Vol. 18, No 1., pp. 34-41**
- Bratton, V., (2004), Affective morality: the role of emotions in the ethical decision-making process. *Ph.D. Thesis, The Florida State University, College of Business.***
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P., (2002), Emotional intelligence and emotional leadership. In F. J. Pirozzolo (Ed), multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers**

- Chalkidou, T. V., (2011), Conflict management style preferences and personality traits of unit leaders within recreation, parks, and leisure studies, *Ph.D. Thesis, Oklahoma State University.***
- Charles, C., (2006), Effects of emotional intelligence on principle of leadership performance, *Ph.D. Thesis, Montana state university.***
- Cherniss, C., & Goleman, D., (2001), The emotionally intelligent workplace, *Jossey-bass Awiley Company, San Francisco***
- Conte, M. J., (2005), A review and critique of emotional intelligence measures, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 433–440.**
- Cooper, R., & Sawaf, A., (1997), Emotional Intelligence in Leadership and organizations, *New York: Grosset/Putnam.***
- Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational behavior, *Harcourt College Publishers.***
- Daus, C., & Ashkanasy, N., (2005), The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizationa Behavior*, 26, 453-466.**
- Day, A., & Carroll, S.A., (2004), Using an ability – based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors ,*personality and Individual Differences*, vol.36 , pp.1443-1458**
- Desivilya, H. S., & Dana, Y., (2004), The role of emotions in conflict management: the case of work teams, *Submitted to the 17 Annual Conference of the International Association for Conflict*,PP.1-20**
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., &Yang, J., (2008), Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work, *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.498–508**
- Dulewics, V., & Higgs, M., (2005), Assessing leadership styles and organizational context, *Journal Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, pp.105-123.**
- Edison, J. P., (2003), A gender comparison of conflict management styles within the space exploration industry: assertiveness versus cooperativeness, *Dissertation Abstracts International*, 64(3). UMI Publication No. AAT 3085386.**
- Eichmann, K., (2009), The effectiveness of training to improve the emotional intelligence of leaders, *Ph.D. Thesis, Tui University.***
- Elliott, H. G., (2004), Emotional Intelligence-Based Leadership, *The Graduate Management Review*, 45(2).23-36.**

- Ellis, A. C., (2010), Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles". *Ph.D. Thesis, The University of North Carolina***
- Gambill, C. R., (2008), Emotional intelligence and conflict management style among Christian clergy, *Doctorate Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses, Capella University.***
- Garcia, A. R., (2004), A study of the relationship among the constructs of transformational and transactional leadership and conflict management style, *Ph.D. Thesis, our lady of the lake university***
- Gardner, H., (1993), Frames of Mind: theory of multiple intelligences, *Fontana Press.***
- Gardner, I., & Stough, C., (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers" *Leadership & Organization Development Journal, 23/2, pp.68-78.***
- George, J. M., (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations, Vol.53, No.8, pp.1027-1055.***
- Glenn, L. S., (2006), Managing conflict in public organizations, *Public Manager, 35(4), pp.55-60***
- Goleman, D., (1995), Emotional intelligence: why it can matter more than I.Q, *New York: Bantam Books.***
- Goleman, D., (2004), what makes a leader, *Harvard Business Review, pp.1-11***
- Goleman, D., Boyatis, R. & Mckee, A., (2002), Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence, *Harvard Business School Press, Boston***
- Goleman, D., & Chreniss, c., (2001), The emotionally intelligent workplace, San Francisco, Jossey-bass**
- Gooty, J. et al (2010), Leadership, affect and emotions: A state of the science review, *The Leadership Quarterly, 21, pp. 979-1004.***
- Goyal, A., & Akhilesh, K. B., (2007), Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of Work teams, *Team Performance Management, Vol. 13 No. 7/8, pp. 206-226.***
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, E.M., & Asan, O., (2008), The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: a questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies, 45, PP. 1625–1635.***

- Guttman, H., (2004), The leader's role in managing conflict, *Leader to Leader*, (31), PP.50**
- Hobman, E., Bordia, P., & Gallois, C., (2003), Consequences of feeling dissimilar from others in a work team, *Journal of Business and Psychology*, 17, 301-325.**
- Hosein, Z., & yousefi, A., (2012),The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace, *International Journal Of Psychological Studies*, Vol. 4, No. 3,PP.43-61**
- Humphrey, R. H., (2002), The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 493–504.**
- Jamali, D., Sidani, Y., & Abu-Zaki, D., (2008), Emotional intelligence and management development implications: insights from the lebanese context, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 3, pp.348 – 360.**
- Jehn, K. A., & Bendersky, C., (2003), intragroup conflict in organizations: a Contingency perspective on the conflict-outcome relationship, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, P.187–242**
- Johansen, M. I., (2010), Conflict management style perceived organizational support and occupational stress in emergency department nurses , *Ph.D. Thesis, The State University of New Jersey***
- Johnson, L. R., (2008), An exploratory study of servant leadership, intelligence, and job satisfaction among high-tech employees emotional, *Ph.D. Thesis, University of Phoenix*.**
- Jordan, P. J., & Troth, A. C., (2002) Emotional intelligence and conflict resolution: implications for human resource development, *Advances in developing Human Resource*, PP.62-79**
- Jordon, P. J., & Troth, A. c., (2004), Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution, *Human Performance*, 17(2), PP.195-218.**
- Jung, H., & Yoon, H., (2012), The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp.369– 378**
- Korkmaza, T., & Arpacia, E., (2009), Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2432–2435.**

- Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F., (2007), **Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, **24(9)** pp., pp.891-907.
- Lang, M., (2009), **Conflict management: a gap in business education curricula**, *Journal of Education for Business*, *Vol.84, No.4*, pp.240-245.
- Landy, F. J., (2005), **Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence**, *Journal of Organizational Behavior* , **26**,pp. 411–424.
- Law, K.S, et al (2004), **The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies**. *Journal of Applied Psychology*, *Vol.89, No.3*, pp.483-496
- Lee, H. E.,(2008), **Communication network approaches to conflict management at the workplace and job satisfaction**, *Ph.D. Thesis, Michigan State University*
- Lee, F. M., (2003) **Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected college in southern Taiwan**. *Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses, The University of South Dakota*
- Lee, J., & Ok, C., (2012) **Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor**, *International Journal of Hospitality Management*, **31**, PP. 1101– 1112.
- Locke, E., (2005, **Why emotional intelligence is an invalid concept**. *Journal of Organizational Behavior*, **26(4)**, pp.425-431.
- Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P., (2006), **Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work**, *Psicothema*, **18**, pp.132-138.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R., (2003), **Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships**, *Personality and Individual Differences*, **35**, pp 641–658
- Malek, M., (2000), **Relationship between emotional intelligence and collaborative conflict resolution**, *Ph.D. Thesis, United States University*
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R., (2002), **Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT), User's Manual**. North Tonawanda, NY: Multi- Health Systems.

- Mayer, J., et al (2000), Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence*, 27(4), pp.267-298.
- McColl -Kennedy, J. R., & Anderson, R. D., (2002), Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 545–559.
- Medina, F. J., Munduate, L., & Dorado, M. A., (2005), Types of intragroup conflict and affective reactions, *Journal of managerial psychology*, 20, 3/4, pp.219-230.
- Meyer, S., (2004), Organizational response to conflict: future conflict and work outcomes, *Social Work Research*, Vol.28, No.3, PP.90-183.
- Mitchell, L. D., (2010), Performance appraisal as a predictor of emotion and job Satisfaction: an empirical investigation of appraisal theory and affective events theory, *Ph.D. Thesis, The City University of New York*.
- Momeni, N., (2009), The relation between manager's emotional intelligence and the organizational climate they create, *Public personnel management*, Vol. 38, No. 2, pp. 35-48.
- Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G., (2012), Affective choice of conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, Vol.23, No.1, pp.6-18.
- Morrison, J., (2008), The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles, *Journal of Nursing Management*, 16, pp.974–983
- Mukhtar, S., & Habib, M. N., (2010), Private sector managers approach to Conflict Management: a Study of relationships between conflict management styles and personality type, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* , Vol. 2, No.1, pp.304-312.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., & Jacobs, A., (2000), Leadership skills for a changing world: solving complex social problems, *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 1, pp. 11-35.
- Murphy, A., (2008), An assessment of the relationship between emotional intelligence and cognitive thinking styles within the occupational environment, *Ph.D. Thesis, University of South Africa*.
- Noor, I., (2002), Prophet Muhammad's leadership the paragon of excellence Altruistic management: a cross application to modern management and leadership practice, second ed, *Utusan publications & Distributors , Kuala Lumpur*.

- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z., (2013), Project managers' emotional intelligence - a Ticket to success, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74 , 274 – 284
- Osborne, T. S., (2009), Assessing the relationship between emotional intelligence and organizational commitment among early childhood educators, *Ph.D. Thesis, Northcentral University*.
- Pardee, J. D., (2009), Emotional intelligence and job satisfaction among mental health professionals, *Ph.D. Thesis, Northern Arizona University*.
- Park, H., & Antonioni, D., (2007), Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy, *Journal of Research in Personality*, Vol. 41, PP.110–125.
- Pepe, A. A., (2007), Applying the appraisal theory of emotion to human-agent interaction, *Ph.D. Thesis, University of Central Florida Orlando, Florida*.
- Pfister, H. R., & Bohm, G., (2008), The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making, *Judgment and Decision Making*, Vol. 3, No. 1, pp. 5–17.
- Polychroniou, P. V., (2009), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 7/8, pp. 343-356.
- Pomraning, D. C., (2010), Overall organizational emotional intelligence and organizational emotional intelligence factors as antecedents of organizational trust, *Ph.D. Thesis Walden University*.
- Poon, J., (2002), Emotional intelligence: for human resource managers, *Management Research News*, Vol. 25, No.11, pp.57 – 74
- Posthuma, R. A., (2012), Conflict management and emotions, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23, No.1, pp.4 – 5.
- Rajah, R., song, Z., Arvey, R. D., (2011), Emotionality and leadership: taking stock of the decade of research, *Leadership Quarterly*, Vol. 22, PP.1107-1119.
- Rahim, M. A., (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
- Rahim, M. A., (2004), *Rahim organizational conflict inventories professional manual*, (2nd Ed.) Bowling Green, KY: Center for Advanced Studies in Management.

- Rahim, M. A., Psenicka, c., & lee, C. w, (2002), A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries, *The International Journal of Organizational Analysis* Vol.10, No. 4, PP.302-326.**
- Rahim, M. A., (2011), Managing conflict in organizations, *Transactions Publishers, New Brunswick, New Jersey*.**
- Ramesar, S., Kooytzen, P., & Rudolf, m., (2009), The relationship between emotional intelligence and stress management, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.35, No.1, pp.1-10.**
- Randeree, K., & El-Faramawy, A. T., (2011), Islamic perspectives on conflict management within project managed environments, *International journal Of Project Management*, 29, pp.26-32.**
- Reuver, R. D., & Woerkom, M. V., (2010), Can conflict management be an antidote to subordinate absenteeism?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 5, pp. 479-494.**
- Richard, E. M., (2006), Applying appraisal theories of emotion to the concept of emotional labor, *Ph.D. Thesis, Louisiana State University*.**
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2011), Organizational behavior, *Pearson Education Limited*.**
- Rose, S. K., (2009), Assessing emotional intelligence among information technology and non-information technology professionals, *Ph.D Thesis, North Central University*.**
- Rosete, D., & Ciarrochi, J., (2005), Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, pp.388-390.**
- Ruestow, J., (2008), The effect of a leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment: an exploratory mixed methodology study of emotional intelligence in public human services, *Ph.D. Thesis, Capella University***
- Salami, S. O.,(2010), Conflict resolution strategies and organization citizenship behavior : the moderating role of trait emotional intelligence, *Social Behavior And Personality*, 38(1).**
- Salovey, P., & Mayer, J., (1990), Emotional intelligence, *Bay wood publishing co., Inc***
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (2007), Organizational behavior, *Tenth edition John Wiley & sons Inc*.**

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L., (1998), **Development and validation of a measure of emotional intelligence**, *Personality and Individual Differences*, **25**, 167-177.
- Singh, S.k., (2007), **Role of emotional intelligence in organizational learning: an empirical study**, *Singapore management review*, Vol. **29**, No.2, pp.55-74.
- Shane. L., & Marcus, H., (2006), **A collection of definitions of intelligence**, *Intelligence*, vol. **11**, No. 4 , PP.1-11.
- Sherman, S. J., (2009), **The correlation between critical thinking, emotional intelligence and conflict management modes of financial services managers**, *Ph.D. Thesis, University Of Phoenix*.
- Shields, D., (2008) **Leaders' emotional intelligence and discipline of personal mastery: A mixed methods analysis**, *Ph.D. Thesis, Cardinal Stritch University*.
- Shih, H., & Susanto, E., (2010), **Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations**, *International Journal of Conflict Management*, Vol. **21**, No.2, pp. 147-168
- Starks, G. L. (2006). **Managing conflict in public organizations**, *Public Manager*, **35**(4), 55-60.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G., (2009), **Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. **30**, No. 1, pp. 87-101.
- Stewart, G. L., (2008), **The relationship of emotional intelligence to job satisfaction and organizational commitment**, *Ph.D. Thesis, Regent University*.
- Stys, Y., & Brown, S. L., (2004), **A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections research**, *Report Research Branch Correctional Service of Canada*.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N., (2007), **Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation**, *Employee Relations*, Vol. **29**, No. 2, pp. 208-220.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A., (2006), **Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance**, *Journal of Vocational Behavior*, **68**, pp 461–473.

- Tessema, D. B., (2010), The relationship between emotional intelligence and transformational leadership in project management: a quantitative study, *Ph.D. Thesis, Walden University.***
- Tetting, D. L., (2010), An examination of the relationship between education and conflict management styles of rural law enforcement officers, *Ph.D. Thesis, Capella University***
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H., (2001), Thomas-kilmann conflict mode instrument profile and interpretive report. *New York: XICOM Inc***
- Van Rooy, D., & Viswesvaran, C., (2004), Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity nomological net. *Journal of Vocational Behavior, 65(1), 71-95***
- Valentine, P. E., (2001), A gender perspective on conflict management strategies of nurses, *Journal of Nursing Scholarship, 33(1), pp. 69-74.***
- Victoria, L. S., (2004), The effects of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader and employee organizational citizenship behaviors, *Ph.D. Thesis, Regent University.***
- Waddell, J. T., (2009), Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence, *Ph.D. Thesis, Regent University.***
- Wang, X., (2010), The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting, *Ph.D. Thesis, University of Phoenix.***
- Whalen, D. S., (2010), The influence of emotional intelligence on the acceptance of organizational change, *Ph.D. Thesis, Capella University.***
- Wilfred, J. Z., (2008), Feelings about ethical decisions: the emotions of moral residue, *Emerald Group Publishing Limited, Vol.4, pp. 109-129.***
- Williams, I. A., (2011), Conflict management styles and job satisfaction by organizational level and status in a Private university, *Ph.D. Thesis, Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University.***
- Wilmot, W., & Hocker, J., (2001), Interpersonal conflict (6th ed.), *Boston: McGraw-Hill.***

- Woods, B. R., (2010), The relationship between a manager's emotional intelligence and perceived leadership style, *Ph.D. Thesis, Capella University.***
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. A., & Hadi, A., (2011), An analysis of correlation between organizational citizenship behavior (OCB) and emotional intelligence (EI), *Modern Applied Science* ,Vol. 5, No. 2, PP.119-123.**
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoglu, U., (2013), Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518 – 524.**
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R., (2004), Emotional intelligence in the workplace: A critical review, *Applied psychology: An international review*, 53, 371-399.**
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R., (2009), What we know about emotional intelligence. *Cambridge, MA: MIT Press Books.***

ملحق (١)

موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء باجراء الدراسة الميدانية



قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

بالتفويض

رقم (٦٩٤) لسنة ٢٠١٣

في شأن قيام الباحث / خالد محمد صلاح ماضي المعيد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ والمسجل لدرجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال - بكلية التجارة - جامعة المنوفية - بأجراء دراسة ميدانية بعنوان (دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي - بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ) .

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء وتنظيم الجهاز .
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات .
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات .
- وبعد الإطلاع على مذكرة العرض علي رئيس الجهاز وموافقة سيادته علي ما ورد بها .
- وعلى كتاب كلية التجارة - جامعة المنوفية الوارد للجهاز في ٢٠١٣/٦/٤ .

قرر

مادة ١: يقوم / خالد محمد صلاح ماضي المعيد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ والمسجل لدرجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال - بكلية التجارة - جامعة المنوفية بأجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية .

مادة ٢: تجري الدراسة علي عينة حجمها (٤١٠) أربعمائة وعشرة مفردة من السادة المديرين والقادة في المنظمات الحكومية والتي تشمل مديريات وإدارات الخدمة المحلية بالمراكز والمدن الرئيسية بمحافظة كفر الشيخ وهي:

- مديرية الشئون الصحية .
- مديرية الزراعة .
- مديرية التربية والتعليم .
- مديرية التموين .
- مديرية التضامن الاجتماعي .
- مديرية الإسكان .
- مديرية الشباب والرياضة .
- مديرية الطرق والنقل .

مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة طبقا للاستمارة المعدة لهذا الغرض والمعتمدة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وعدد صفحاتها ٥ صفحات (خمس) .

مادة ٤: تقوم الجهات محل الدراسة وتحت إشراف إدارة الأمن بكل منها بتيسير إجراء الدراسة الميدانية مع مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا بمعرفة كل جهة طبقا لما جاء بخطة الأمن بها .

مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة ومراعاة سرية البيانات الفردية طبقا لأحكام القانون وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة .

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال شهر من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة ٧: يوافي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة .

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في ٢٠١٣ / ٦ / ٥

٧٥
٢٠١٣

احمد عطية محمد

مدير عام الإدارة العامة للأمن





جمهورية مصر العربية
الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

الموضوع:

القيـد: ٦٠١

التاريخ: ٦/٧/٢٠١٣

المرفقات:

السيد الأستاذ الدكتور/شوقي محمد الصباغ
وكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث - جامعة المنوفية

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز في ٤ / ٦ / ٢٠١٣ . ومرفقاته بشأن طلب الموافقة علي قيام الباحث / خالد محمد صلاح ماضي المعيد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ والمسجل لدرجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال - بكلية التجارة - جامعة المنوفية- بأجراء دراسة ميدانية بعنوان (دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي - بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ) وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض.

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحث / خالد محمد صلاح ماضي - بأجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعالية وفقا لقرار / السيد رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالتفويض رقم (٦٩٤) لسنة ٢٠١٣ اللازم في هذا الشأن وعلي أن يوافي الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار.

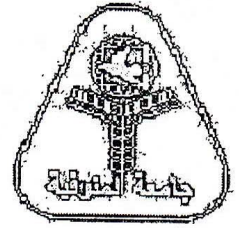
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

أحمد عطية محمد
مدير عام الإدارة العامة للأمن
الوطني



ملحق (٢)

نموذج قائمة أستقصاء الذكاء العاطفي ، وإستراتيجيات ادارة الصراع



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل /

السيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ ".
ويود الباحث أن يشير إلى أن مساهمتكم في إبداء الرأي الدقيق عن الأسئلة الواردة بالقائمة سيكون لها أكبر الأثر في إثراء البحث والوصول إلى نتائج دقيقة.
ويأمل الباحث في حسن تعاونكم بما تملكونه من معرفة وخبرات قيمة في موضوع هذه الدراسة ، علما بان إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرًا لكم سلفًا حسن تعاونكم .

الباحث

خالد محمد صلاح ماضى

معيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

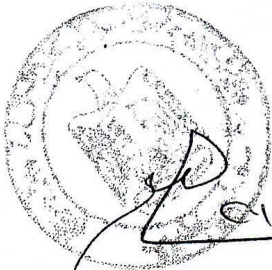
إشراف

الأستاذ الدكتور/ شوقي محمد الصباغ

أستاذ إدارة الأعمال

وكيل كلية التجارة - جامعة المنوفية

للدراستات العليا والبحوث



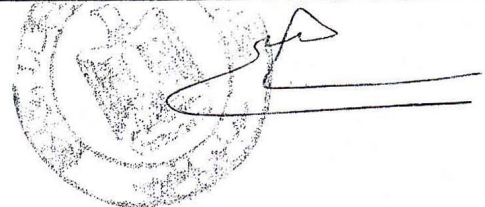
٢٠١٧/٥/٢٧

١٢ ٦ ٢٧

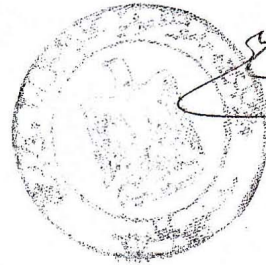
أولاً: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بتحديد مدى توافر قدرات الذكاء العاطفي، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين					
٢	عندما تواجهني بعض الصعوبات (عقبات)، فأنى أتذكر صعوبات مشابهة لها واجهتني وتغلبت عليها					
٣	أتوقع أن أؤدي بشكل جيد في معظم الأعمال التي أحاول فيها					
٤	يري الناس انه من السهل الوثوق (الثقة) بي					
٥	تقودني بعض الأحداث المهمة في حياتي إلى إعادة تقييم ما هو مهم، وما هو غير مهم					
٦	عندما تتغير الحالة المزاجية لي، تظهر إمكانيات ذاتية جديدة					
٧	تعتبر العواطف احد الأشياء التي تجعل حياتي ذات قيمة					
٨	أنا أعني عواظي (مشاعري) التي تتناوبني					
٩	أتوقع حدوث الأشياء الجيدة (السارة)					
١٠	أحب أن أتشارك عاطفياً مع الآخرين					
١١	عندما تتناوب عواطف ايجابية، فأنى اعرف كيف اجعلها من الماضي (أحيد هذه العواطف حتى لا تؤثر على قراراتي)					
١٢	انظم الأعمال بطريقة تجعل الآخرين يستمتعون عند القيام بها					
١٣	أبحث عن الأعمال والأنشطة التي تجعلني سعيداً					
١٤	أعي الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلى الآخرين					
١٥	أقدم نفسي بطريقة تحدث انطباعاً جيداً لدى الآخرين					
١٦	عندما أكون في حالة مزاجية جيدة، فمن السهل على حل المشكلات					
١٧	بالنظر إلى تعبيرات الوجه، فأنى اعرف كيف يشعر الآخرين (أدرك عواطف الآخرين بمجرد النظر إلى وجوههم)					
١٨	اعرف لماذا تتغير عواظي (انفعالاتي)					
١٩	عندما أكون في حالة مزاجية جيدة، أكون قادراً على الخروج بأفكار جديدة					
٢٠	استطيع التحكم (ضبط) عواظي وانفعالاتي					
٢١	من السهل على معرفة العواطف التي تتناوبني					
٢٢	أحث (أحفز) نفسي عن طريق تصوري للنتائج الايجابية لما أقوم به من أعمال					
٢٣	أمدح الآخرين وأثنى عليهم عندما يؤديون عملهم بشكل جيد (ايجابي)					
٢٤	أعي الرسائل الغير لفظية التي يرسلها الآخرين					

٢١



م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٥	عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته ، اشعر كما لو أنني مررت بهذا الحدث					
٢٦	عندما أشعر بتغير عواطفني ، أميل إلى إبداع أفكار جديدة					
٢٧	أواجه التحديات بثقة ، ولا أتخلى عن مواجهتها خوفاً من الفشل					
٢٨	اعرف ما يشعر به الآخريين بمجرد النظر إليهم					
٢٩	أساعد الآخريين ليشعروا بمشاعر أفضل مما هم عليه					
٣٠	استخدام الحالة المزاجية الجيدة (الايجابية) للاستمرار في مواجهة صعوبات العمل					
٣١	استطيع معرفة مشاعر و عواطف الآخريين بمجرد الاستماع إلى نبرات صوتهم					
٣٢	من السهل بالنسبة لي فهم سبب ميل الناس للعمل بطريقة معينة دون أخرى					



٢٠١٦

ثانياً : الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة :

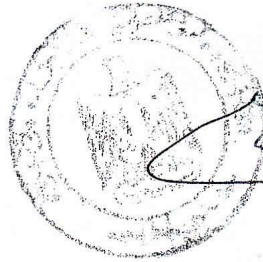
م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولا يرضى جميع الأطراف					
٢	أحاول غالبا إرضاء احتياجات الآخرين					
٣	أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع ، وأحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي					
٤	أحاول تقريب أفكاري (وجهة نظري) مع أفكار الآخرين لنصل معاً إلى قرار					
٥	أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات ترضى توقعات جميع الأطراف					
٦	أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين					
٧	أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأرق					
٨	أستخدم تأثيري (نفوذي) لكي تلقى أفكاري قبولا لدى الآخرين					
٩	أستخدم سلطتي لاتخاذ قرار في مصلحتي (لصالحني)					
١٠	أتكيف عادة مع رغبات الآخرين					
١١	أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجوههم عندما يكون هناك عدم اتفاق					
١٢	أبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً					
١٣	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التوضيحات للآخرين					
١٤	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف					
١٥	أفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط					
١٦	أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانبا					
١٧	أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين					
١٨	أستخدم خبرتي في اتخاذ قرار لصالحني					
١٩	أتحج (أتمسك) عادة مع اقتراحات الآخرين					
٢٠	أخذ وأعطى (تبادل وجهات النظر) لكي تتم التسوية					
٢١	أكون أكثر حزماً في الدفاع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة					
٢٢	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة					
٢٣	أعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لنا					
٢٤	أحاول أن أرضى و أوافق على توقعات الآخرين					
٢٥	أستخدم أحيانا نفوذي لكسب موقف تنافسي					
٢٦	أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى ، لتجنب أي مشاعر سلبية					
٢٧	أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين					
٢٨	أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة					



التاريخ ٢٧ ٦ ٢٠١٢

❖ البيانات الشخصية

- ١- النوع
• ذكر ()
• أنثى ()
- ٢- السن
• ٣٥ سنة فأقل ()
• من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة ()
• ٤٦ سنة فأكثر ()
- ٣- مستوى التعليم
• تعليم متوسط ()
• تعليم جامعي ()
• أعلى من جامعي ()
- ٤- مدة الخدمة
• ٥ سنوات فأقل ()
• من ٦ سنوات إلى ١٥ سنة ()
• ١٦ سنة فأكثر ()
- ٥- المستوى الإداري
• مدير عام ()
• مدير إدارة / رئيس قسم ()
• رئيس وحدة محلية ()



٢٠١٢ ٦ ٣٧

Summary of Thesis

(1) Study Problem.

Conflict is an inevitable fact in the life of any organization, cannot be destroy totally, because all types of organizations depend on human resources in accomplish of its tasks and achieve its goals, and the daily work of organization depended essentially on communication and personal relationships which increase the need for the availability of skills that enable individuals to deal with others, particularly those whom do not always agree with them in thoughts and ideas.

Dealing with conflict, of course, is not an easy task, especially in public governmental organization, because of the natural of extremely bureaucratic environment, as well as the ever-increasing pressures to do more, with fewer amounts of sources, also it subjects to laws and regulations, and under constant public scrutiny. In fact, conflict management requires skills that not many public managers have possessed.

In light of the foregoing, as well as the results of the exploratory study, which confirm the presence of a defect in recognizing emotional intelligence skills at governmental organizations and its role in the management of the conflict, the problem of the study crystallizes in an attempt to stand on the levels of emotional intelligence at managers in local governmental organizations in governorate of Kafr El-Shaikh and its relationship to the conflict management strategies.

The study attempts to answer the following questions: -

- Is there a relationship between managers` emotional intelligence and conflict management strategies?
- Is there a differentiation between the levels of emotional intelligence, according to the extent of their preference for conflict management strategies?
- Are there significant differences in levels of emotional intelligence for managers, according to demographic characteristics?

(2) Aims of Study:

The main aim of this study is to investigate the relationship between Emotional Intelligence (EI) of managements, and management strategy by applying at selected local governments in Kafr Elsheikh. The objectives of the study are summarized in the following:-

- Testing the relationship between the dimensions of emotional intelligence and conflict management strategies in the sector under study, and to identify the most important dimensions of an explanation of the difference in managers to adopt strategies for conflict management in these organizations
- identifying the best strategy to handle with the conflict has managers with emotional intelligence
- Disclosure of the extent of the difference in levels of emotional intelligence depending on the demographic characteristics (gender - age - years of experience - educational level - the administrative level).

(3) Hypotheses of Study:

- 1- There are no significant differences in levels of emotional intelligence between the managers of local government organizations in Kafr El-Sheikh depending on demographic characteristics.
- 2 - There is no significant relationship between the level of emotional intelligence for managers in local government organizations at Kafr El-Sheikh and strategies of organizational conflict management.
- 3 - There is no difference between the subjected groups of managers (high emotional intelligence, average emotional intelligence, and, and low emotional intelligence) in governmental organizations under study according to their preference for organizational conflict management strategies

(4) Results of study:

- 1 - There is a direct correlation between emotional intelligence and integration strategy (cooperation) , also there is direct correlation between emotional intelligence and settlement strategy (compromise solution), but there is a positively related between both of the avoidance and control

strategy, and emotional intelligence for managers, in addition, there is no any relationship between emotional intelligence and obligation strategy (adoption).

2 – Managers who have high and middle of emotional intelligence preferring the settlement strategy, but managers and leaders who have low emotional intelligence, they prefer the avoidance strategy.

3 – There are no significant differences in levels of emotional intelligence between the managers of local government organizations depending on gender; the previous result is agreeing that there is no difference between males and females in the level of emotional intelligence.

4 - There are significant differences between managers in the level of emotional intelligence according to the years of experiences, for the managers with the experience.

5 - There are significant differences between managers in the level of emotional intelligence according to age (for the older classes), and the administrative level, and the educational level (for the university level).

(5) Recommendations:

The following recommendations for practice emerged from the results of data analysis and results of the study.

1- Hold more seminars and scientific conferences and workshops on the subject of emotional intelligence, and to encourage workers to participate and debate in these meetings, to determine the nature and importance of emotional intelligence and its role in conflict management.

2 - Activating the training programs for developing of emotional intelligence capabilities, that these programs are available to all employees within these organizations not only government and administrative leadership, but also for potential leaders who can be nominated to fill leadership positions

3 – Setting up an administrative unit specializes in the psychological and emotional aspects for the workers; the organization must uses specialists in the field of psychology, organizational behavior, and trained as an attempt to raise the level of emotional intelligence and emotional and psychological readiness of employees at those organizations.

Committee of Discussion and Judgment

Prof. Dr. Thabet AbdelRahman Edrees

(Chair)

Professor of Business Administration

Former Vice-President for Post-Graduate Studies & Research

Faculty of Commerce, Menoufiya University

Prof. Dr. Shawky M. El Subbaugh

Professor and Chairman of Business Administration

Vice Dean for Post graduate studies and Research

Faculty of Commerce, Menoufiya University

*(Supervisor and
Committee
Member)*

Assi.Prof. Dr. Abd Elaziz Ali Hassan

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Commerce, Mansoura University

*(Committee
Member)*



Menoufiya University
Faculty of Commerce
Department of Business Administration

**The Relationship Between managers' Emotional
Intelligence and Organizational Conflict Management**
**An Applied Study In local government organizations in
Kafr el-Sheikh governorate**

**A Thesis Submitted to Fulfillment of Requirements for
The Master Degree in Commercial Sciences
"Business Administration"**

By

Khalid Mohamed Salah Mady

*Demonstrator in Business Administration Department
Faculty of Commerce, Kafr El-Sheikh University*

Under Supervision of

Prof. Dr. Shawky M. El Subbaugh

*Professor and Chairman of Business Administration
Vice Dean for Post graduate studies and Research
Faculty of Commerce – Menoufiya University*

2014