

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة حالة لدى مسيري مديرية الصيانة سونطراك
بالأغواط - DML

الأستاذ المشرف:
د. عبد القادر بن برطال

من إعداد الطالبتين:
- فاطمة الزهراء ديدي
- يسرى مشراوي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر ب	- د. الهاشمي بجاج
مقررا	أستاذ محاضر أ	- د. عبد القادر بن برطال
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	- أ. كريم بو عيسى

السنة الجامعية 2022/2021





شكر ومعرفة ان

اعترافا لذوي الفضل بفضلهم ، فاننا نتوجه بجزيل الشكر و العرفان لاساتذنا الفاضل الدكتور عبد القادر بن برطال على تفضله بالاشراف على مذكرتنا و على حسن توجيهنا ، حيث غمرنا بموقفه و حضوره الدائم بتشجيعاته، احاطنا بتوجيهاته فسقانا من بحار علمه، و استفدنا من حسن خلقه و سعة صدره فله البصمة الكبيرة في انجاز هذا العمل . له منا كل الشكر و التقدير و العرفان، نسال المولى عز وجل ان يبارك له في وقته و عمره وماله و بنيه، وان يسهل له بعلمه طريقا الى الجنة وان ينفع الله به الاسلام و المسلمين، و ان يجزيه الله خير جزاء .

كما نتقدم بالشكر و العرفان لاساتذتنا الفاضلين اعضاء لجنة المناقشة ، الدكتور الهاشمي بعاج و الاستاذ كريم بو عيسى على ما بذلاه من جهد و عناء في قراءة هذه المذكرة و اثرائها بالتوجيهات النافعة و الارشادات الصائبة ، فجزاهما الله كل خير .

كما نشكر جميع طاقم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، نخص بالذكر رئيس قسم التسيير الدكتور طاهر بعداش ، و جميع اساتذة القسم.

كما لا ننسى فضل اللذان استقبلانا بكل صدر رحب في مديرية الصيانة سوناظراك بالاغواط السيد محمد مباركي ، والسيد خالد بن عليّة ، و جميع العمال في المديرية .

نتقدم كذلك بجزيل الشكر و العرفان للاساتذة الكرام الذين تعلمنا على أيديهم من المرحلة الابتدائية الى الجامعية فكان لهم الفضل في وصولنا لهذه المرحلة.

والشكر موصول لكل من ساهم او نصح ، ارشد او شجع ، او دعى لنا لاكمال هذا العمل و نخص بالذكر اختنا و صديقتنا و رفيقة دربنا صبرينة بن علي لوقوفها بجانبنا و مساعدتنا لاتمام العمل ، ولا ننسى كذلك صديقتنا أسماء بن جديعة لما كان لها من فضل .

ونتقدم بالشكر لكل دفعة ادارة اعمال 2021-2022 ، لما جعلوه عاما مليئا بالذكريات في المقاعد الدراسية ، جزاكم الله كل خير .

إلى من ذكرنا، ومن لم نذكر، نسال الله العظيم ان يجزيكم عنا كل خير ، و لكم جميعا صادق الدعوات و عظيم الامتنان و التقدير.

شكرا جزيلا و جزاكم الله كل خير



إهداء

اهدي عملي هذا و ثمرة جهدي و اجتهادي و فرحتي التي انتظرتها طوال حياتي

الى من كانا سببا في وجودي في هذه الحياة

الى من تربيته على يديه و علمني القيم و المبادئ و الاخلاق ، الى من صنع طفولتي بيديه الكريمتين ، الى من سعى و شقى لانعم بالراحة و الهناء، الى الذي لم يبخل من اجل دفعي في طريق النجاح ، الى الذي لا ينفصل اسمي عن اسمه ابدا ، الى مصدر الدعم و العطاء و ينبوع الامل "ابي الغالي" حفظه الله و ادامه تاج على راسي دائما و ابدا

الى الصدر الدافئ الحنون، الى من لا تنساني بالدعاء في لييلها و نهارها، الى من لا اجد لها كلمات تعبر عنها و توفيها حقها الى "امي الغالية" اطل الله لنا بعمرها و كتب الله لها دوام الصحة و العافية

الى من شاركوني طفولتي و احبوني بصدق و اخلاص، الى الذي يجري حبههم في عروقي الى اخوتي و اخواتي

واخص بالذكر اختي زينب التي كانت بمثابة العزوة و السند لي و وفرت لي اجواء الراحة و العمل لاستكمال البحث

الى قطعة من قلبي اميري الصغير اخي محمد

الى رفيق دربي و شريك امالي و طموحي ، الى من كان لي عوننا و سندا بعد والدي خطيبي جلول

الى كل عائلتي جدتي الغالية اطل الله في عمرها ، الى عماتي و خالاتي الى اعمامي و خالي الى بنات عماتي اللواتي كن السند و نعم الاخوات نجاة و فاطمة الزهراء و كوثر

الى سندي و ضلعي الثابت الذي لا يميل امي الثانية اسيا

الى اللواتي تمسحن دموعي، اللواتي تعرفن ما في قلبي، الى من تقرأن لغة عيوني، الى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح اخواتي و حبيباتي يسرى و امينة

الى من تكاتفنا يدا بيد و شقينا الدرب مع بعضنا و نحن نقطف زهرة تعلمنا صديقاتي فادية ، فضيلة ، و داد، مباركة، حسنى ، صبرينة ، اسماء ، يسرى

الى من علموني حروفا من ذهب و كلمات ، و صاغولي من علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح اساتذتي الكرام

الى من نساهم قلبي و لم ينساهم قلبي و دعائي

زهراء



إهداء

إختلطت دموع فرحتي بنجاحي مع دموع حزني بوداع أمي أهديك هذا النجاح يا من كنت شمعة لحياتي ورفيقة لدربي إليك يا من علمتني الصبر إليك يا من نسجت خيوط سعادتي وراحتي بخيوط قلبك إلى غالياتي و عزيزتي "أمي فاطنة" رحمك الله وأدخلك فسيح جناته .

إلى درعي الذي به احتमित وفي الحياة به اقتديت الذي شق إلى بحر العلم والتعلم والذي احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح إلى من صحح اعوجاج خطواتي إلى أبي العزيز "عامر" حفظه الله.

إلى من قاسموني الحياة تحت سقف واحد إلى أنيسنا وحدتي "مارية وهجيرة" إلى أخي العزيز "عبد الرزاق" وإلى أخي الثاني الذي أهدته الحياة لي زوج أختي "مصطفى" إلى صغار العائلة وكتاكيتي "لينا، عبد الرحمن، رسيم، و نرجس".

إلى رفيقة دربي و أختي من تحملت مشقة السير معي للوصول إلى هذا اليوم إلى من شاركتني عناء السعي والعمل على هذه المذكرة "زهرة"

إلى أجمل ما منحنتني الحياة إلى صديقتي عمري إلى من كانتا خير سند ورفيق في محطات حياتي من حلوها إلى مرها إلى "زهرة وامينة" أدامكما الله ذخرا لي

إلى كل من وضع الجهد في إيصالني إلى ما إنا عليه اليوم.

إلى خير سند لي في الحياة الذي كان مصدر قوتي ودعمي "قويدر" ادامه الله لي .

إلى نفسي التي تخطت جميع محطات الحياة بوقوفها صامدة ومؤمنة بقدر الله وإلى من عملت على الحصول على الأفضل دوما موقنة أنها تستحق هذا النجاح ها أنا اليوم أقدم لكي هذا النجاح تقديرا لوصول إلى هذه المحطة.

إلى جميع زملائي في مقاعد الدراسة ودفعة 2022 ادام الله صحتكم وأتمنى لكم المزيد من التآلق والنجاح.

يسرى

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط DML ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم صياغة استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 40 مفردة من اطارات المديرية ، و في ضوء ذلك تمت الاستعانة ببرنامج (spss النسخة 24) لتفريغ بيانات الاستبيان ، واختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعدلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وهذا باستخدام برنامج (smart pls النسخة 3)، وذلك من أجل التأكد من الفرضيات قصد نفيها أو اثباتها .

حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط DML عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا التأثير سببه بعد تحفيز الذات (الدافعية). كما توصلت الدراسة أيضا، الى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية ونفس متغيرات نموذج الدراسة للبيانات الشخصية لدى أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الاقدمية، المستوى العلمي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء عاطفي ، ادارة الصراع التنظيمي ، مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط
DML.

Abstract :

This study aims to understand how emotional intelligence contributes to the understanding of the managerial dispute inside the Directorate of Maintenance (Sonatrach in Laghouat DML). Applying the program (spss version 24) to unload the survey data and the program (PLS version 3) to perform structural averages least partial squares tests on the results in order to test the hypotheses and either confirm or deny them.

The study found that there is a statistically significant relationship between emotional intelligence and managing organizational conflict among managers in the Directorate of Maintenance (Sonatrach in Laghouat DML) at the level of morale ($\alpha = 0.05$). This relationship is caused by self-motivation (motivation), as the study also found (gender, age group, seniority, educational level).

Keywords: emotional intelligence, organizational conflict management, maintenance directorate of Sonatrach in Laghouat DML.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	شكر و عرفان
VV	إهداء
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الرموز والمصطلحات
أ - ن	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	
16	تمهيد
34-17	المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي
18-17	المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء العاطفي
23-18	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء العاطفي و أهميته
30-24	المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي
34-30	المطلب الرابع: مقاييس الذكاء العاطفي
51-35	المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي
37-35	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي
38-37	المطلب الثاني: مقاربات الصراع التنظيمي
43-38	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه
44-43	المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي
51-44	المطلب الخامس: إدارة الصراع التنظيمي
52	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة لدى مسيري مديرية الصيانة سوناطراك DML بالأغواط	
57-54	المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة
55-54	المطلب الأول: مدخل عام لشركة سوناطراك
57-56	المطلب الثاني : تقديم مديرية الصيانة بالأغواط (DML)
64-58	المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس
58	المطلب الأول:منهج الدراسة المتبع
59	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
64-59	المطلب الثالث : عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة
91-65	المبحث الثالث : نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية
72-65	المطلب الأول: دراسة اتجاهات الدراسة
79-73	المطلب الثاني: إختبار نموذج الدراسة
84-79	المطلب الثالث: تقييم صلاحية النموذج البنائي
91-84	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية
92	خلاصة الفصل
97-94	الخاتمة
102-99	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مفهوم وتعريف كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي لنموذج بار أون	01
30-29	تلخيص النماذج المختلفة للذكاء العاطفي	02
32-31	المقاييس الشائعة لاستخدام الذكاء العاطفي	03
43-41	أسباب حدوث الصراع التنظيمي حسب RAHIM	04
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	06
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية	07
63	تقاطع الفئة العمرية مع سنوات الأقدمية	08
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	09
65	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	10
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الوعي الذاتي)	11
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدارة الانفعالات	12
67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تحفيز الذات (الدافعية))	13
68	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (التعاطف)	14
68	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (المهارات الاجتماعية)	15
69	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التعاون	16
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التجنب	17
71	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التسوية (الحل الوسط)	18
71	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التنازل	19
72	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور (استراتيجية السيطرة)	20
74-73	نتائج قيمة الموثوقية وصحة التقارب	21
77	مؤشر ارتباط المتغير VC	22
78	نتائج مؤشر التوافق CROSS LOADING	23
81	مؤشر معامل التحديد R SQUARE	24

82	نتائج مؤشر حجم التأثير F^2	25
83	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2	26
85	مؤشر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستعمال طريقة BOOTSTRAP	27
86-85	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية	28
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	29
89	إختبار T test بالنسبة للجنس	30
90	اختبار ANOVA بالنسبة للعمر	31
90	اختبار ANOVA بالنسبة لسنوات الأقدمية	32
91	اختبار ANOVA بالنسبة للمستوى العلمي	33

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
28	ابعاد الذكاء العاطفي حسب وجهات نظر الباحثين	02
47	نموذج RAHIM لإدارة الصراع	03
55	الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك	04
57	الخارطة التنظيمية لمديرية الصيانة DML	05
60	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
61	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	07
62	تركيبية مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية	08
64	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	09
75	القيمة الموثوقية وصحة التقارب	10
76	الموثوقية المركبة	11
76	متوسط التباين المستخرج AVE	12
79	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	13
80	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	14
81	مؤشر معامل التحديد R square	15
84	نموذج اختبار الفرضيات الفرعية	16
87	منحنى التوزيع الطبيعي	17
88	مخطط الانتشار	18

قائمة الملاحق :

العنوان	الرقم
الإستبيان في صورته الأولية	01
قائمة الأساتذة المحكين	02
الإستبيان في صورته النهائية	03
تفريغ بيانات الدراسة في SPSS	04

قائمة الرموز والمصطلحات:

الاسم باللغة الأجنبية	الاسم باللغة العربية	الرمز
FORCED DISTRIBUTION METHOD	طريقة التوزيع الاجباري	FDM
FORCED CHOICE METHOD	طريقة الاختيار الاجباري	FCR
FREE WRITING REPORT	طريقة التقرير الحر	FWR
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS	التحليل العاملي التوكيدي	AFC
COMPOSITE RELIABILITY	الموثوقية المركبة	CR
AVERAGE VARIANCE EXTRACTED	متوسط التباين المستخرج	AVE
VARIABLE CORRELATION	ارتباط المتغير	VC
CROSS LOADING	التحويلات المتقاطعة	CL
R SQUARED	معامل التحديد	R
FISHER INDEX	مؤشر فيشر	F
LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST	اختبار أقل فرق معنوي	LSD

مقدمة

تعد الصراعات التنظيمية من الامور الحتمية في سائر المنظمات لا يمكن القضاء عليها تماما لانه مهما اختلفت المؤسسات في انواعها الا انها تشترك في شئى واحد الا وهو اعتمادها على المورد البشري في انجاز اعمالها و تحقيق اهدافها، حيث تنتج الصراعات عن قدر من الاختلاف و عدم التوافق في الرؤى والمصالح و الاهداف و التوجهات، مما يؤدي الى القلق و التوتر على المستوى الفردي، الجماعي و على مستوى المنظمة ككل .

و تعتبر ادارة الصراع داخل المؤسسات من اهم التحديات التي تواجه المسيرين في اعمالهم اليومية لصعوبة ادارته بكفاءة، وهذا راجع لكبر حجم المنظمات وزيادة مستوى التعقيد بها، و زيادة المعدلات السريعة للتغير التكنولوجي و الاجتماعي، فوجب على المسير ان يكون قادرا على التعامل مع ديناميكية الصراع بافضل السبل التي من شأنها ان تخدم احتياجات كل من المؤسسة و الاشخاص المعنيين، لذلك يجب توافر القدرات و المهارات التي تمكنه من تعظيم الجوانب الايجابية للصراع، و العمل على تقليل الجوانب السلبية له، وبالتالي الحد من تداعياته الخطيرة في بيئة العمل.

ومن هذه المهارات ما يسمى بالذكاء العاطفي الذي يعبر عن القدرة على مراقبة مشاعرنا و انفعالاتنا ومشاعر و انفعالات الاخرين و التمييز بينهما، و استخدام هذه المعرفة لارشاد و توجيه تفكير الشخص و افعاله. حيث يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الانساني الذي يقوم على فكرة ان نجاح المسير لا يعتمد على القدرات الفنية والفكرية فقط بل يتطلب ذكاء عاطفيا ليصبح المسير عظيما، لان الانكفاء عاطفيا لديهم قدرة اكبر على تطويع مشاعرهم و مشاعر الاخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل و اهداف المنظمة .

و ادراكا لهذه الاهمية التي يحظى بها الذكاء العاطفي، حظي بتوجه كبير منذ التسعينيات من قبل العديد من الباحثين و الاكاديميين، و تعددت تلك الدراسات الا انه مازال هناك قلة قليلة مهتمة بدراسة علاقة الذكاء العاطفي بقدرة المسيرين على ادارة الصراع التنظيمي.

1- إشكاليات الدراسة :

وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الذكاء العاطفي و دوره في ادارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال الاجابة على الإشكالية التالي :

الإشكالية الرئيسية الاولى :

كيف يؤثر الذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط ؟



التساؤلات الفرعية:

حيث تتفرع عن الاشكالية الرئيسية الاولى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتجلى في الاتي:

1- ما هو الذكاء العاطفي؟ وما هي ابعاده؟

2- ما هو الصراع التنظيمي؟ وما هي الاستراتيجيات المنتهجة لادارته؟

3- ما مدى تأثير الذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي؟

الاشكالية الرئيسية الثانية:

هل يوجد اثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بديرية

الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

التساؤلات الفرعية:

حيث تتفرع عن الاشكالية الرئيسية الاولى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتجلى في الاتي:

1- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعده الواعي الذاتي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بديرية

الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

2- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعده ادارة الانفعالات على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين

بديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

3- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين

بديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

4- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعده التعاطف على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بديرية

الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

5- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعده المهارات الاجتماعية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين

بديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط؟

6- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بديرية

الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط من خلال محور البيانات الشخصية و الوظيفية؟

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة فرعية تتجلى في التالي :

6-1- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط في وجود متغير الجنس؟

6-2- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط في وجود الفئة العمرية؟

6-3- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط في وجود سنوات الاقدمية؟

6-4- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط في وجود المستوى العلمي؟

2- فرضيات الدراسة :

بناء على ما تم تناوله سابقا من اشكالية الدراسة و عناصرها، يمكن صياغة الفرضيات التالية قصد اثباتها او نفيها:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد اثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

الفرضيات الفرعية:

ويمكن ان تجزء الفرضية الرئيسية الاولى الى خمس فرضيات فرعية وهي :

1- لا يوجد اثر دال احصائيا لبعء الوعي الذاتي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

2- لا يوجد اثر دال احصائيا لبعء ادارة الانفعالات على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

3- لا يوجد اثر دال احصائيا لبعء تحفيز الذات (الدافعية) على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

4- لا يوجد اثر دال احصائيا لبعء التعاطف على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

5- لا يوجد اثر دال احصائيا لبعء المهارات الاجتماعية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الاقدمية ، المستوى العلمي) .

3- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله بشكل عام و من النقاط التالية بشكل خاص:

- تعد هذه الدراسة استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال ادارة السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، وبمقتضى ذلك جاءت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي.

- قد تساعد نتائج هذه الدراسة مديرية الصيانة في تطوير برامج لاعداد المسيرين داخل مديريةية الصيانة لادارة السلوك التنظيمي بفاعلية من خلال التدريب على تنمية الذكاء العاطفي لديهم، لاستعماله في ادارة الصراع داخل المديرية.

- عمال مديريةية الصيانة في امس الحاجة الى دراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي حيث يعيشون حالة من الاختلاف و عدم التوافق في الرؤى والمصالح و الاهداف و التوجهات، و هذا راجع لكبر حجم المؤسسة الذي ادى الى زيادة عدد الموظفين، مما ادى الى تضارب المصالح و الصراع بين الاجيال.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية أخرى لجوانب لم تدرس موضوع الذكاء العاطفي مع ادارة الصراع التنظيمي أو فاتحة لدراسات أخرى مماثلة.

- تبرز أهمية الموضوع من أهمية الجانب النفسي و السلوكي و العاطفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما سيجعلها قادرة على التحكم في ادارة الصراع باستبعاد سلبياته و الاستفادة من إيجابياته.

4- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بالاغواط، و لتحقيق هذا الهدف الرئيسي سعت الدراسة لتحقيق جملة من الاهداف تلخص في:

- التطرق الى الجوانب النظرية للذكاء العاطفي ومعرفة أبرز أبعاده، والتعريف به داخل مديرية الصيانة سوناطراك بالاغواط.

- تسليط الضوء على مفهوم ادارة الصراع التنظيمي، والتعرف على الاستراتيجيات التي تنتهج من طرف المسيرين داخل المديرية في ادارة الصراع.

- قياس درجة الذكاء العاطفي لدى المسيرين في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.

- التعرف على الدور الهام للذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته و عمله، و دوره في التقليل من حدة الصراع داخل المديرية.

- الوصول الى النموذج الافضل للدراسة، وفحص جودة النموذج من خلال قياسه بعدة مؤشرات إحصائية من خلال النمذجة بالمعدلات البنائية.

- محاولة إثراء مكتبة الكلية من خلال تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي.

- محاولة تغطية النقائص فيما يخص الاهتمام بالجانب النفسي للوصول الى الاهداف الادارية المراد تحقيقها داخل مديرية الصيانة.

5- منهج الدراسة المتبع :

من أجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام "المنهج الوصفي" في معالجة المفاهيم المتعلقة بالجزء النظري الخاص بالذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي لما له قالب سلس يسهل فهم الاسس النظرية للموضوع، اما بالنسبة للجزء التطبيقي فتم اعتماد "منهج دراسة حالة" بهدف التعرف على دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين داخل مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الاغواط، كما انه تمت الاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وهذا باستخدام برنامج (smart pls النسخة 3)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (spss النسخة 24) لتفريغ بيانات الاستبيان الخاصة بالعينة المدروسة، وبرنامج (Excel 2013) من أجل إدخال البيانات ورسم الاشكال البيانية وتحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرين، وهذا بغية تعرف



على الاثر بين المتغيرات إحصائيا والاجابة عن الاشكاليات واختبار صحة الفرضيات إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

6- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: كانت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2022/03/14 الى 2022/03/29.

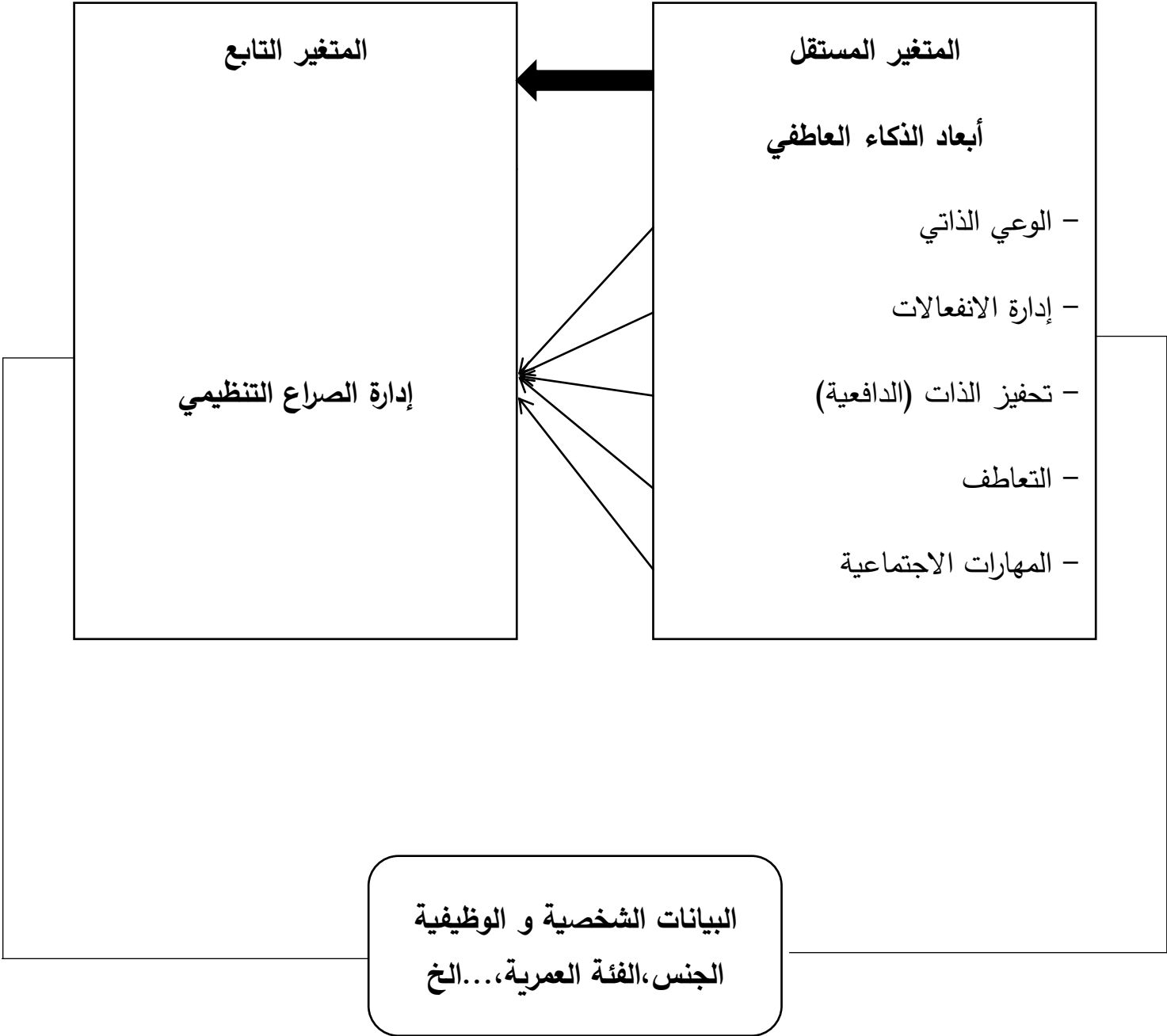
الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية الصيانة سوناطراك الاغواط DML.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من المسيرين داخل مديرية الصيانة بالاغواط.

7- نموذج الدراسة :

اعتمادا على ما ورد سابقا، وانسجاما مع تساؤلات الدراسة و أهدافها ومجتمعها المتمثل في مسيري مديرية الصيانة بالاغواط، تم الاستعانة بالدراسات السابقة لصياغة نموذج الدراسة يقوم على دراسة دور الذكاء العاطفي (المتغيرالمستقل) في ادارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع) بالاضافة الى دراسة اثر المتغيرات المعدلة (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الاقدمية، المستوى العلمي). وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

8- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة اسباب و دوافع نختصرها في التالي:

- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع و الغوص فيه اكثر لحدائته واهميته .
- الشغف في البحث والتعرف اكثر على ادارة السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية.

- اهمال الجانب النفسي و السلوكي من طرف المؤسسات في بيئتنا.
- محاولة إضافة مرجع جديد يربط بين متغيري الدراسة في مكتبة الكلية.
- الوقوف على النقائص التي تفتقر لها المؤسسة محل الدراسة لمعالجتها، وتبني مفاهيم حديثة في الادارة.

9- صعوبات الدراسة :

- واجهتنا في هذه الدراسة جملة من الصعوبات و العوائق لخصناها في:
- إجراءات المؤسسة محل الدراسة في تحديد فترة استقبال الطلبة .
- الفترة الزمنية القصيرة للبحث (جائحة كورونا و اثارها).
- ارتباط موضوع دراستنا بالعلوم النفسية والاجتماعية ما يحتاج دراية كبيرة بالموضوع لتشعباته.
- صعوبة الوصول للمصادر و المراجع.

10- هيكل البحث:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والاجابة عن الاشكاليات الرئيسية وكذا الاسئلة المتفرعة منها واختبار صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم البحث الى مقدمة و فصلين تنتهي بخاتمة، على النحو التالي :

الفصل الاول: يركز على اعطاء صورة شاملة لمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الاول تحت عنوان الادبيات النظرية للذكاء العاطفي (مفاهيم وأسس)، حيث تم فيه تناول التعاريف،الاهمية،ابعاد و نماذج وكذا مقاييس الذكاء العاطفي . لننتقل الى المبحث الثاني الذي كان موسوم بعنوان ماهية الصراع التنظيمي، وتم فيه التطرق الى الصراع كشق اول ومن ثم ادارة الصراع التنظيمي كمفهوم، ثم من خلال المراحل و الاستراتيجيات .

الفصل الثاني : تطرقنا فيه لدراسة حالة في مديرية الصيانة سوناطراك بالاغواط، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، جاء في المبحث الاول تقديم عام للشركة محل الدراسة، لننتقل الى المبحث الثاني نتطرق فيه الى الجانب المنهجي و العملي للدراسة (اختبار الاداة)، اخيرا المبحث الثالث نختم به دراستنا باهم نتائجها و كذا الاختبارات الاحصائية.

كما تتوج هذه الدراسة بخاتمة تتضمن ملخصا عاما وأهم النتائج المتوصل إليها وبعض التوصيات التي يمكن الاستفادة بها.

11- التعريفات الإجرائية:

الذكاء العاطفي: هو مجموعة من القدرات العاطفية تشمل قدرة الفرد على ادراك مشاعره و عواطفه وانفعالاته و فهمها و تنظيمها و التحكم فيها من جهة، و من جهة اخرى معرفة انفعالات الاخرين و حسن الاستجابة لها و التعامل معها.

الوعي بالذات : ادراك الفرد لمشاعره وعواطفه الداخلية و التمييز بينها.

ادارة الانفعالات: قدرة الفرد على التحكم في حالاته المزاجية وتنظيمها بطريقة ايجابية تمكن الفرد من تهدئة نفسه.

تحفيز الذات (الدافعية): الحماس و المثابرة الذي يدفعنا الى تحقيق الاهداف و انجازها بكل عزيمة و ارادة.

التعاطف: القدرة على فهم الاخرين و قراءة مشاعرهم من اصواتهم تعابير وجوههم بهدف الاستجابة لها.

المهارات الاجتماعية: كيفية بناء علاقات و صداقات جيدة وحسن ادارتها (التعامل مع العلاقات).

الصراع : حالة عدم اتفاق بين طرفين من اجل شئ واحد.

الصراع التنظيمي: حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والاهداف بين الافراد و الجماعات و المنظمات.

ادارة الصراع التنظيمي: مجموعة من الاجراءات و الاليات و القرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم باستراتيجيات متعددة وفقا لحدة و نوعية الصراع، وذلك من اجل التقليل من الصراع السلبي و العمل على تشجيع الصراع الايجابي.

12- الدراسات السابقة :

تكتسي الدراسات السابقة اهمية بالغة في البحث العلمي، حيث تساعد الباحث على تكوين خلفية نظرية عن موضوعه، وهذا ما يدفعه للبحث عن الدراسات والبحوث ذات الصلة كي يبني بحثه على أساسها. ولجل هذا سعينا للعثور على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع ، و قد توفرت مجموعة من الدراسات تتعلق بمتغيري الدراسة بالاضافة الى متغيرات اخرى.

1-الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي:

1- عنوان الدراسة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة -

أهداف الدراسة: الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذلك معرفة العلاقة بين المتغيرين في ضوء متغيرات (الجنس، التخصص العلمي، والخبرة المهنية).

عينة الدراسة: تكونت من 150 أستاذا من جامعة محمد خيضر بسكرة للموسم الجامعي 2013-2014.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة في دراستها:

- مقياس الذكاء العاطفي إعداد فاروق السيد عثمان ومحمد عبد السميع رزق (2001).
- مقياس التوافق المهني إعداد الباحثة .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يتمتع الاساتذة الجامعين بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع.
- يتمتع الاساتذة الجامعين بمستوى توافق مهني مرتفع .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاساتذة الجامعيين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الجنس .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاساتذة الجامعيين تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

2- عنوان الدراسة: دراسة شعراني بشرى ،قميتي ايمان بعنوان : "اثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مذكرة ماستر .

اهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات -الاعواط-.

ادوات الدراسة: لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان شمل 40 سؤال بحثي موزع على الموظفين بالمؤسسة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي من أجل التأكد من فرضيات الدراسة.

عينة الدراسة : 100مفردة .

نتائج الدراسة: - توصلت الدراسة الى نتيجة وجود علاقة معنوية طردية وأثر قوي معنوي بن متغيرات الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الاغواط-.

3- عنوان الدراسة: دراسة لزرق نوال بعنوان: "اهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية " ،اطروحة دكتوراة .

اهداف الدراسة:هدف هذه الدراسة لإظهار أهمية الذكاء العاطفي في مختلف الممارسات القيادية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

عينة الدراسة:أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مقصودة من المؤسسات موزعة على المناطق (الغرب،الشرق، الوسط،الجنوب) بالجزائر، حيث شملت 400 قائد؛

ادوات الدراسة: إتمدنا على المقاييس التالية : مقياس الذكاء العاطفي وفقا لنموذج مايروسالوفيوكارسو (MSCEIT 2000)، مقياس الممارسات القيادة وفقا لنموذج القيادة متعددة العوامل MLQ ، مقياس أنماط التفكير للقيادة وفقا لنموذج هيرمان (HBDI) ، و مقياس الخرافات السبع للقيادة بالإعتماد على ماكسويل. تمت معالجة البيانات عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS.

نتائج الدراسة:أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك القيادة التحويلية يتطابق مع خصائص الدماغ العاطفي، و يتحدد مستوى الذكاء العاطفي للقيادة ضمن المرحلة التجريبية من إستخدام قدراتهم العاطفية، في حين أهم المعوقات التي تواجه القائد الجزائري بالمؤسسات الإقتصادية تتجسد في ثقافة القائد التي لا تفعل بشكل كافي أبعاد الذكاء العاطفي أثناء ممارسته للقيادة.

2- الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

1- عنوان الدراسة: دراسة أحمد سليمان (2000) إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات البحث العلمي - بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية-

عينة الدراسة: حيث كانت عينة الدراسة 228 مفردة منهم 76 من الإداريين و 153 من الفنيين .

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مظاهر وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في هذه المنظمات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث الى جملة من النتائج أهمها:

- أن أكثر أسباب نشوء الصراع هي الاتصالات، ونقل المعلومات، وعدم التوافق مع الاسلوب الإداري، وعدم ملائمة الفرد لإحتياجات الوظيفة.

- كما انه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض، ومن اهم أسبابه توازن القوى، والسبب في ذلك يرجع الى الشخص والاجراءات، والحوافز، والمكافآت، والمنافسة على الموارد المحدودة.

2- عنوان الدراسة: دراسة عباس فيصل بعنوان: "الثقافة التنظيمية و اثرها على ادارة الصراع التنظيمي"، مذكرة ماستر .

اهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

ادوات الدراسة: انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي تم دراسة حالة شركة ذات مسؤولية و تم انجاز استبيان و وزع على عمال الشركة.

نتائج الدراسة: بعد معالجة البيانات و تحليل النتائج توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها و جود اثر للثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

3- عنوان الدراسة: المعشر زياد بعنوان: "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو اساليب ادارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، التنافس، التعاون، المجاملة، والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات



الجنوب في الأردن، وهي: (الكرك، ومعان، والطفيلة) كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والوظيفة، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية، والمحافظه).

عينة الدراسة: وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (498) موظفاً،

ادوات الدراسة: جمعت منهم البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية.

نتائج الدراسة:

- وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع.

- أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل.

- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

3- الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي:

1- عنوان الدراسة: دراسة مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية".

اهداف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء اقسام الاكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم وذلك للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ضوء متغيرات الدراسة (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)

أدوات الدراسة: لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: حيث تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفمسطينية ، و البالغ عددهم 76 رئيس قسم.

نتائج الدراسة: و خلصت النتائج الى ان درجة ممارسة العينة لاستراتيجيات الذكاء العاطفي كانت كبيرة . و مستوى الذكاء العاطفي لديهم كان مرتفع.

2- عنوان الدراسة : دراسة رهام سليم حداد بعنوان : " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي"،رسالة ماجستير .

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

عينة الدراسة :يتألف مجتمع الدراسة من مدراء يعملون في منظمات القطاع الخاص في دمشق .

ادوات الدراسة: تم توزيع الاستبيان على عدد من المديرين وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الاطار النظري

للدراصة

تمهيد :

مهما اختلفت المؤسسات في أنواعها و احجامها و طبيعة عملها الا انها تشترك في شيء واحد الا و هو اعتمادها على العنصر البشري ، حيث ان العاملين في المؤسسة يتفاعلون مع بعضهم البعض وبصفة دائمة بهدف تحقيق اهداف المؤسسة، و قد يتفق هؤلاء العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف اخرى، و غالبا ما يؤدي هذا التعارض الى ما يسمى بالصراع التنظيمي.

وهنا ياتي دور ادارة المؤسسة في التقليل من حدة الصراع و تكييفه لخدمة مصالح المؤسسة مما يعزز قدرتها الايجابية على ادارة الصراع ، وفي هذه الحالة يستلزم ان يمتلك المسير مهارات و قدرات منها مايسمى بالذكاء العاطفي اي ان يكون الفرد قادرا على مراقبة مشاعره و انفعالاته و مشاعر وانفعالات الاخرين ، و التمييز بينهما و استخدام هذه المعرفة لارشاد و توجيه تفكير الفرد و افعاله .

للاحاطة بمفهوم الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي والعلاقة بينهما ، و جب علينا التطرق لكل متغير في مبحث على حدى من اجل الفهم السليم ، و على هذا الاساس تم تقسيم الفصل الى مبحثين، نتناول في الاول الادبيات النظرية للذكاء العاطفي من التطور التاريخي الى المفهوم بشكل مفصل بالتطرق لاهميته ، بالاضافة الى ابعاده و كذا النماذج المفسرة له ، و اخيرا مقاييس قياسه. لننتقل الى المبحث الثاني الذي سنتناول فيه الاطار المفاهيمي للصراع من مفهوم و مقاربات مفسرة ، بالاضافة الى معرفة اسباب و مصادر الصراع التنظيمي وكذا مراحلها ، ثم نعرض لادارة الصراع التنظيمي كمفهوم ، و المراحل التي تمر بها ثم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة لادارة الصراع .

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي

يقوم الذكاء العاطفي على فكرة ان نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يتوقف على ما يمتلك من قدرات عقلية فقط (ذكاء معرفي)، ولكن ايضا على ما يتوفر لديه من مهارات عاطفية و اجتماعية(ذكاء عاطفي)، تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته ومع الافراد في المؤسسة و في الحياة . وهذا ما سنتطرق اليه بنوع من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول : التطور التاريخي للذكاء العاطفي

في القرن العشرين، بدأ العديد من الباحثين في مجال دراسة الذكاء يدركون أهمية الجوانب غير المعرفية، فمنذ ما يقارب عقدين من الزمن، دخل الذكاء العاطفي مجال التحقيق النفسي، ومنذ ذلك الحين إكتسب على نحو متزايد مكانة في المجتمع العلمي.

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي في العصور القديمة من قبل الستينات على شكل أفكار فعلية، مثل قول أرسطو" أن يغضب اي إنسان، فهذا أمر سهل.. لكن أن تغضب من الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأسلوب المناسب... فليس هذا بالأمر السهل"¹.

ولفهم اصول وجذور الذكاء العاطفي لا بد من تقديم المنظور التاريخي الذي يعرض الاتجاهات المتعددة نحو الذكاء العاطفي خلال الفترة الممتدة من 1920 الى 1996²:

في وقت مبكر اعترف بعض الرواد عند دراسة و قياس الذكاء ، الحاجة الى تجاوز القدرات المعرفية البحتة في تصوراتهم وان تشمل انواع اخرى من القدرات، منهم **ثورندايك** الذي نشر مقال عن "الذكاء الاجتماعي" سنة(1920)، حيث عرفه فيه بأنه "القدرة على فهم الفرد للحالات الداخلية والدوافع والسلوكيات لديه ولدى الاخرين ، وعلى التصرف اتجاهها بأفضل صورة على اساس تلك المعلومات".

كما اشار **سبيرمان** سنة (1927) الى القدرة على معرفة الحالات العقلية و الوجدانية للأخرين والى امكانية قياس هذه القدرة .

وقد اكد **دفيد ويكسلر** سنة (1943) بضرورة القدرات العاطفية للتنبؤ بقدرات اي شخص على النجاح في الحياة.

¹لرزق نوال، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص29.

² بوعلام موجار، زايد موراية، أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الادارية_دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الصيفية فرع خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص06.

وفي سنة (1985) اشار روبرت سترنبرج في كتابه " ما بعد الذكاء " الى ان الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الاكاديمية وانه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة .

وأكد هوارد جاردرنر في كتابه عن "الذكاءات المتعددة"، أن فهم الإنسان لنفسه و الآخرين و قدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد أنواع الذكاء .

حيث يعد باين اول من استعمل مصطلح الذكاء العاطفي في عنوان رسالته لدكتوراه عام (1985)، حيث قدم في أطروحته إطار نظريا و فلسفيا لإلقاء الضوء على طبيعة الذكاء العاطفي وخصائصه وكيفية تطوير أنفسنا و الآخرين عن طريق التربية والتعليم¹.

وفي عام (1990) قام الباحثان ماير و سالوفي بتقديم نموذج للذكاء الانفعالي في كتابهما "الخيال . المعرفة . الشخصية".

اصدر دانييل جولمان كتابه "الذكاء الانفعالي : لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء؟" سنة (1996)، وقد حقق هذا الكتاب أعلى نسبة مبيعات في العالم فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذكاء العاطفي².

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء العاطفي و أهميته:

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الذكاء العاطفي ثم اهميته ، وفق ما يلي :

اولا: مفهوم الذكاء العاطفي

قبل التعرف على الذكاء العاطفي، سنتطرق أولا لفهم الذكاء، ثم العاطفة، فالذكاء العاطفي:

1_ تعريف الذكاء :

يختلف الذكاء بمفهومه العام من موقع لآخر ومن بيئة لأخرى، ففي المدرسة الذكي هو المتفوق في دراسته والحاصل على أعلى الشهادات، وفي قطاع الأعمال هو الشخص القادر على إستغلال الفرص التجارية وتحقيق أفضل المكاسب، وفي الرياضة كان مارادونا هو عبقرى كرة القدم لأنه إستطاع قراءة وتتبؤ حركات الفريق الخصم مسبقا وترجمتها عن طريق إستغلال الفرص على أفضل وجه ومن ثم الفوز .

¹ بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتفوق المهني، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص56.

² أمال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم العالي المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص32.

إذا أردنا الوصول لتعريف الذكاء بشكل عام فهو: "الأداة التي تمكن الأفراد والمجموعات من التأقلم بشكل أفضل مع الظروف المحيطة عن طريق إستغلال ما هو موجود للوصول إلى حل مشكلة معينة"، والمشكلة هنا هي أي تحدي يواجه الإنسان¹.

1_1 المعنى اللغوي للذكاء: ذكي، يذكو، ذكاء، كان سريع الفطنة والفهم فهو ذكي (م) ذكية (م) أذكيا (ج)، الذكاء: حدة الفؤاد/ سرعة الفطنة².

1_2 المعنى الإصطلاحي للذكاء: تتعدد تعاريف الذكاء وتتنوع حسب وجهات نظر العلماء والمفكرين نذكر من بينهم:

- **ويكسلر** الذي عرف الذكاء بأنه: " القدرة العامة الشاملة التي تمكن الفرد من أن يتصرف تصرفا حسنا، وأن يفكر تفكيرا جيدا، وأن يتكيف مع بيئته بكفاءة وجدارة".

- **عرف جاردرنر** الذكاء: " القدرة على حل المشكلات أو خلق نواتج ذات قيمة في واحد أو أكثر من البيئات الثقافية"³.

- **يعرفه سبيرمان** بأنه: " القدرة على القيام بعمليات التفكير العليا وخاصة التفكير المجرد"⁴.

- **أما جمعية علماء النفس الأمريكية** فتري أن الذكاء " هو إختلاف الأفراد في قدرتهم على فهم الأمور المعقدة والتكيف بفعالية مع البيئة المحيطة والتعلم من التجارب والمشاركة في العمليات المنطقية المتنوعة، والتغلب على المعضلات من خلال التفكير المنطقي"⁵.

2- تعريف العاطفة :

تتقدم العواطف على كثير من المقومات التي تدفع بالإنسان لكي يعمل ويجد ويجاهد في سبيل ترقيته وتميزه واسعاد أهله ووطنه وإنسانيته، والعاطفة في التعريف العام هي "حالة ذهنية أو فكرية أو عقلية تستولي على ذات الإنسان بصورة غير إرادية ودون وعي منه أو جهد يبذله، وتنتابه حالة نفسية إيجابية (رضا أم فرح) أو سلبية (ألم أو غضب)"⁶.

¹ سليمان بكر كران، مفهوم الذكاء وأنواعه، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2015 ص ص: 12- 13.

²نعيمة جاري، علاقة الذكاء العاطفي بالتفكير الناقد والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، الوادي، 2021، ص 21.

³ خالد مُجّد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة المنوفية، 2014، ص 40.

⁴ زريق معروف، الأذكيا، دار الفكر المعاصر، ط 1، بيروت، لبنان ، 2002، ص 23.

⁵ خالد مُجّد صلاح ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁶ سالم مجيد الشماع، العاطفة والعقل بين القلب والدماغ، الدار الثقافية للنشر، ط 1، القاهرة، 2009، ص 131.

2_1 التعريف اللغوي للعاطفة:

العاطفة من عطف الرحم صفة غالبية ويقال رجل عطوف حسن الخلق ويقال رجل عاطفي بمعنى مرهف الحس و رومنسي وغير عقلاني ، ويقال حرمان عاطفي و فراغ عاطفي¹.

2_2 التعريف الإصطلاحي للعاطفة:

العواطف عبارة عن مجموعة من الوظائف الدماغية المترابطة، الناتجة أحيانا عن حالات المكافأة والعقاب، الترغيب والترهيب، حيث تعرف على أنها "تجربة نفسية ذاتية، قد تكون واعية أولا، مرتبطة بردود فعل بيولوجية موضوعية (تعبيرات الوجه) إستجابة لحالات معينة، حيث كل سلوك يصدر منا فهو نابع من خلال عواطفنا"².

إن مصطلح العاطفة مشتقة من كلمة اللاتينية Motere الذي يعني "يحرك الشيء"، وهنا يمكننا القول بأن العاطفة هي التي تحرك مختلف تصرفات وسلوكيات الأفراد في العمل، إذ أدركت العديد من المؤسسات أن التعبير العاطفي يثبت حقائق أكثر من طن الوثائق³.

وتعددت تعاريف العاطفة وتتوعدت حسب وجهات نظر العلماء والمفكرين نذكر من بينهم:

تعريف ستينرنبرج حيث عرفها بأنها: "حالة إستثارة إيجابية أو سلبية تحدث كرد فعل على حدث أو شيء ندرکه بحواسنا ونتذكره".

أما راشو فقد عرف العاطفة بقوله أنها: "حالة شعورية ذات مكونات معرفية و فزيولوجية وسلوكية، فمن الناحية الفيزيولوجية تحرك الانفعالات القوية النظام العصبي اللاإرادي، ومن الناحية المعرفية فإن تفسير معنى المواقف والحدث يلعب دورا مهما في الاستجابة له، أما الجانب السلوكي فيتمثل في الميل لفعل شيء في مواجهة الإنفعال كالهرب من الخوف الناجم عن شعور بالتهديد"⁴.

يعرفها أحمد ماهر أنها: "مدى التقلب المزاجي والحساسية للضغوط والتوترات البيئية والنزعة للشعور بالذنب أو الضغط، ومدى تقدير وإحترام الذات، والشعور بالتعب الجسمي أو النفسي ومدى تحمل هذا الشعور"⁵.

¹ بن غربال سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² لزرق نوال، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

³ المرجع نفسه، ص 25.

⁴ بن غربال سعيدة، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

⁵ شعراي بشري، قميتي إيمان، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم

التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2021، ص 10.

3- تعريف الذكاء العاطفي:

مما سبق و بالجمع بين المصطلحين ، نجد ان الذكاء العاطفي يعرف كما يلي :

- يعد ماير وسالوفي أول من قاما بتعريف الذكاء العاطفي تعريفا علميا، فبداية أشارا إلى أنه "نوع من الذكاء الإجتماعي يشمل القدرة على فهم المشاعر والإنفعالات الذاتية، وفهم إنفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه". وأن الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد وهي: التعرف على الإنفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها¹.
- وقد قام الباحثان بتقريب تعريف الذكاء العاطفي عام 1997، حيث تم تعريفه بأنه: " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، ولفهم العواطف والمعرفة العاطفية، ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي"².
- أما جولمان فعرف الذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة من الكفاءات الإنفعالية والإجتماعية و الشخصية القابلة للتعلم، والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات التعامل مع الآخرين وحل الصراعات"³.
- وعرفها بار-اون بانها "مجموعة من المهارات الإجتماعية والإنفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية"، ويشمل نموذج الذكاء لبار- أون على 15 بعدا فرعيا.
- يعرفه أبراهام أنه " القدرة على إستخدام المعرفة الإنفعالية لحل المشكلات من خلال الإنفعالات الإيجابية"، كما ذكر أنه "مجموعة من المهارات الذي يعزي إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الإنفعالية للآخرين وإستخدامها من أجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد"⁴.
- في حين يعرفه فاروق السيد عثمان بأنه" القدرة على الإنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفق المراقبة والادراك الدقيق لانفعالات الآخرين و

¹ مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 37.

² خالد مُجد صلاح ماضي، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

³ Golman,D. "emotional intelligence" new York: batman book .(1995). p 47.

⁴ Bar-on,R. "the bar-on emotional quotient inventory(EQ-I):rationale· description and summary of psychometric properties".measuring emotional intelligence :common ground and controversy .new York .(2004). (pp.115-145).

⁴ سلامي دلال ، " الذكاء العاطفي-مدخل نظري-"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 15، مارس 2016، ص 165.

- مشاعرهم، للدخول معهم في علاقات إنفعالية إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والإنفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة¹.
- أما ستيفن هير فيعرفه بأنه "قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة النفسية ولمن حوله"².
- كما يعرفه فورنهام "بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والإنفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين"³.

التعريف الاجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الذكاء العاطفي هو: مجموعة من القدرات العاطفية تشمل قدرة الفرد على إدراك مشاعره وعواطفه وإنفعالاته وفهمها وتنظيمها و التحكم فيها من جهة، ومن جهة أخرى معرفة إنفعالات الآخرين وحسن الاستجابة لها والتعامل معها.

ثانيا: أهمية الذكاء العاطفي

يمكن حصر اهمية الذكاء العاطفي في النقاط التالية⁴:

- تعود أهمية الذكاء العاطفي إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، فالعاطفة تؤثر على كل ما يفعله الأفراد حيث يمكن للعواطف ان ترفع الروح المعنوية بين العاملين، كما يمكن أن يكون لها آثار سلبية أيضا، فالعواطف السلبية مثل الخوف والقلق والغضب والحياة تستهلك الكثير من طاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى الغياب واللامبالاة.
- كما أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس في الأشياء الملموسة فقط مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهبة فحسب، بل في جميع الأشياء غير ملموسة مثل المعنويات المرتفعة، والدوافع ، والالتزام.
- كما صرح زيندر واخرون بأن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والإنجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد، والمناخ الإجتماعي، كما تؤثر أيضا على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل، والتي تؤثر على المهام والسلوك الإجتماعي ونتائج الأداء.

¹ عبد الهادي السيد عثمان، فاروق السيد، القياس والإختبارات النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 206.

² جلال، أحمد سعد، الإختبارات والمقاييس النفسية، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، ص 76.

³ بن غربال سعيدة، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

⁴ رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق،

- الذكاء العاطفي ينمي قدرة الإنسان على السيطرة على إنفعالاته ومشاعره التي تقوده إلى التصرفات الغير محسوبة، أو كيف يطور إنفعالاته الإيجابية ويسخرها في سبيل نجاحه¹.
- كما تؤكد دراسة جونز وستيفن على دور الذكاء العاطفي داخل المؤسسات حيث ثبت أن الذكاء العاطفي أكثر أهمية وقيمة من الذكاءات المعرفية، لأن المشاعر في مكان العمل لا تقل أهمية عن أهداف العمل التنظيمي حيث أثبتت الدراسة بعد تطبيق مقياس الذكاء العاطفي لمعايير وسالوفي عن وجود علاقة بين أداء الموظفين والذكاء العاطفي وأنه من شأن هذا النوع من الذكاء أن يكشف عن المناطق التي تحتاج إلى تحسين وقوة أداء².
- يساعدنا الذكاء العاطفي على حل الصراعات، حيث عندما نتمكن من تمييز مشاعر الناس والتعاطف من وجهة نظرهم، فإنه يسهل تسوية الصراعات أو ربما تفاديها قبل أن تبدأ .
- بدون الذكاء العاطفي لن يكون الشخص قادرا على فهم أو إدارة عواطفه، فأكبر فائدة هي فهم الأفراد لنوع شخصيتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا في وقف الضغط وكيف يمكن أن ينظموا أماكن عملهم³.
- الذكاء العاطفي وراء النجاح في العمل والحياة، فالأكثر ذكاء وجدانيا أي عاطفيا محبوبون ومتألقون وقادرون على التواصل ومصرون على النجاح.
- كما ثبتت أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والصحة النفسية، فالأذكاء عاطفيا أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط الحياة ومشكلاتها بشكل أكثر تفائلا وأكثر إصرارا وأقل تعرضا للقلق والإكتئاب⁴.

¹ شعراي بشري، قريتي إيمان، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

² قرش عبد القادر، العقون زينب، "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 9، العدد1، مارس 2018 ، الجزائر، ص 303.

³ مولاي امينة ، واخرون ،"تطبيق الذكاء الاصطناعي و الذكاء العاطفي في اتخاذ القرار"،مجلة مجاميع المعرفة، المجلد07، العدد01، 2021،الجزائر، ص 195.

⁴ الياس مبارك ،نور الهدى باديس ،الذكاء العاطفي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية -دراسة حالة لبعض ثانويات ام البواقي- ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي ، الجزائر ، 2017، ص21.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي

بسبب الاهتمام المتزايد بمفهوم الذكاء العاطفي الذي شهدته السنوات الاخيرة ، ظهرت العديد من الدراسات العربية و الاجنبية التي حاولت الالمام بهذا الموضوع ، حيث صاحب هذا الاهتمام ظهور عدة نماذج حاولت تحديد ابعاد هذا المفهوم.

وفي هذا المطلب سيتم التطرق لابعاد و نماذج الذكاء العاطفي من وجهات نظر مختلفة للباحثين و المفكرين.

اولا: أبعاد الذكاء العاطفي

تعددت أبعاد الذكاء العاطفي نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين والخلفية النظرية التي يتبنونها في تصورهم لمفهوم الذكاء العاطفي، فمنهم من يرى أنه مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد، وآخرين يرون أنه عبارة عن مجموعة من المهارات والكفايات الشخصية والاجتماعية.

ونذكر من بين اهم هذه التصنيفات :

- 1- تصنيف ماير وسالوفي : حسب ماير و سالوفي هناك اربعة ابعاد للذكاء العاطفي تمثلت في¹:
 - إدراك المشاعر والتعبير عنها: ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين والقدرة على تعبير عنها بشكل دقيق وملائم إجتماعيا.
 - قياس الإنفعالات وإستخدامها: ويعني توظيف الإنفعالات وذلك يهدف تحسين التفكير، وأن تصبح الإنفعالات جزءا من العملية المعرفية كالإبداع واتخاذ القرار، أي توظيف المشاعر للتأثير في وضوح عمليات التفكير وإضفاء المناخ الإنفعالي لإدارة العقل للمشاعر.
 - فهم الإنفعالات: ويشمل الإمكانيات المعرفية في معالجة المعلومات الإنفعالية، وتتضمن القدرة على الفهم من خلال الإستبصار بالعلاقات بين أنواع المشاعر المختلفة لأسباب وعواقب هذه الإنفعالات وكذلك إستيعاب الانفعالات والتغيرات التي تحدث لحظة الإنفعالات لدى الفرد و الجماعات.
 - إدارة الإنفعالات: وتشمل القدرة على تنظيم الإنفعالات ومراقبتها وضبطها وتوجيهها لدى الشخص في المواقف الإجتماعية المتنوعة مع الآخرين، وقد أصبح هذا البعد يدرس الآن في علم النفس فيما يطلق عليه (الميثة إنفعالية) أي الوعي بالإنفعالات وإدارتها.

¹ أمال سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40_41.

2- تصنيف بار أون: يعتقد بار_أون أن الذكاء العاطفي هو خليط من القدرات والمهارات، وهو نظام من القدرات العقلية والمهارات الشخصية التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح ومواجهة متطلبات البيئة، وسلطت الضوء على السبل التي تمكن بعض الأفراد من النجاح في حياتهم بينما يفشل البعض الآخر، وقد حدد بار_أون خمس أبعاد للذكاء العاطفي هي¹:

*البعد الأول: العوامل الداخلية للفرد، وتسمى الذكاء الشخصي أو المهارات الشخصية، وتشمل:

- 1- الوعي بالذات (الوعي الذاتي الإنفعالي).
- 2- تأكيد الذات (التوكيدية).
- 3- إستقلالية الذات (الإستقلالية).
- 4- إعتبار الذات (تقدير الذات).
- 5- تحقيق الذات.

*البعد الثاني: العوامل الخارجية للفرد (الذكاء الإجتماعي، المهارات الإجتماعية) : وتتعلق بمهارات الأفراد وقدرتهم على إقامة العلاقات والتفاعل مع الآخرين، وتشمل:

- 1- التعاطف.
- 2- المسؤولية الإجتماعية.
- 3- العلاقات مع الآخرين.

*البعد الثالث: عوامل التكيف (القدرة على التكيف أو مقاييس التكيف) : وتعني قدرة ومهارة الفرد على التكيف الناجح مع متطلبات الحياة الواقعية، وتشمل:

- 1- إختبار الواقع (إدراك الواقع) .
- 2- المرونة.
- 3- حل المشكلات.

*البعد الرابع: عوامل إدارة الضغوط (إدارة الضغوط النفسية أو مقاييس إدارة الضغوط) وتعني قدرة الفرد على مواجهة الضغوط بدون انهيار والسيطرة والتحكم بعواطفه، وتشمل:

- 1- تحمل الضغوط (النفسية)
- 2- ضبط الاندفاع (السيطرة على الإندفاع)

¹ طالب عبد سالم، سافرة سعدون أحمد، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتحمل لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد

***البعد الخامس:** عوامل الحالة المزاجية العامة (المزاج العام) وتحدد قدرة الفرد على رؤية الجانب المشرق من الحياة والرضا عن نفسه وعن الآخرين، وتتضمن:

1- التفاؤل

2- السعادة

والجدول التالي يوضح مفهوم كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي لبار أون:

الجدول رقم (01): مفهوم وتعريف كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي لنموذج بار أون.

المكون	مفهومه
الوعي بالذات	قدرة الفرد على إدراك مشاعره وعواطفه الداخلية.
التوكيدية	قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره وقدرته أيضا على الدفاع عن حقوقه ولكن بأسلوب بناء وليس هدام.
الإهتمام بالنفس	القدرة على إحترام الفرد لنفسه وتقبله وتقبل إمكانياته.
الواقعية	قدرة الفرد على إدراك حدوده وقدراته وإمكانياته.
الإستقلالية	قدرة الفرد على توجيه ذاته والتحكم فيها وفي أسلوب التفكير و في أسلوب تنفيذ الأفعال والتمتع بالإستقلالية العاطفية والإنفعالية.
التعاطف	قدرة الفرد على إدراك وفهم وتقييم مشاعر الآخرين وتقبلها كما هي.
العلاقات الشخصية	قدرة الفرد على بناء العلاقات مع الأشخاص والحفاظ عليها فعالة ومرضية وإيجابية بناءة.
المسؤولية الإجتماعية	قدرة الفرد على إظهار نفسه متعاوناً ومساهماً ومشاركاً فعالاً في المجتمع أو قدرة فريق العمل الجماعي الذي ينتمي إليه.
حل المشكلات	قدرة الفرد على حل على تحديد المشكلات وإستنباط وتطبيق الحلول الفعالة.
دراسة الواقع وتحليله	قدرة الفرد على تقييم العلاقة بين ما تم إنجازه على أرض الواقع وبين الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه.
المرونة في التعامل	قدرة الفرد على مواكبة مشاعره وأفكاره وسلوكياته للظروف والمواقف الإجتماعية المتغيرة أثناء تعاملاته مع الناس.
التحكم في رد الفعل	قدرة الفرد على مقاومة رد الفعل السلبي والأفكار الهدامة التي تجول بخاطره.
السعادة	قدرة الفرد على الشعور بالرضا عن حياته والإستمتاع بها وبالعلاقة مع الآخرين والتسلية والتمتع المستمر بالحياة.
التفاؤل	قدرة الفرد على النظر إلى الجانب المشرق فقط من الحياة، وعلى الحفاظ على نظرتة الإيجابية ومواقفه المتفائلة حتى في مواجهة المشكلات والتحديات.

المصدر : بن غربال سعيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 74-75.

3- أما **جولمان** فيرى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يقاس بأسلوبين هما التقرير الذاتي وتقدير الذات، ويرى بأن مكونات الذكاء العاطفي يجب أن تتكامل وتتواجد في كل نشاط¹. ويتكون مفهوم الذكاء العاطفي لدى **جولمان** من خمسة أبعاد هي²:

- **الوعي بالذات**: أي معرفة الفرد لعواطفه و ادراك مشاعره حال حدوثها، و التمييز بينها، وهذا هو اساس الثقة بالنفس.

- **ادارة الانفعالات**: أي كيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه والقدرة على التعامل معها بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.

- **تحفيز الذات (الدافعية)**: وهي التقدم و السعي نحو الاهداف، بحيث يكون لدينا الحماس و المثابرة للاستمرار في تحقيق الاهداف و انجازها بكل عزيمة و اصرار.

- **التعاطف**: وهو فهم الاخرين و ادراك مشاعرهم من خلال تعبيراتهم الصوتية و تلميحاتهم و ملامح الوجوه بهدف التفاعل معهم.

- **المهارات الاجتماعية** : وهي كيفية بناء علاقات و صداقات الفرد و حسن ادارتها و التعامل الجيد ، و حسن حل المشكلات و النزاعات و اقامة علاقات جيدة.

وهو النموذج الذي يسيتم اعتماده في دراستنا .

¹ طالب عبد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 388.

² شعراي بشرى، فميبي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص13.

ثانياً: نماذج الذكاء العاطفي

إنقسمت نماذج الذكاء العاطفي من حيث التعريف إلى اتجاهين رئيسيين هما¹:

- نماذج القدرة العقلية: تركز على القدرة على إدراك وتنظيم الوجدان (الإنفعالات، العواطف) والتفكير فيها، ومن أهم روادها ماير وسالوفي.
- النماذج المختلطة: فهي تجمع بين سمات الشخصية والإنفعالات في سياقها الاجتماعي من خلال النشاط الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، ومن أهم روادها جولمان وبار_أون.

ويشار أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال وهي:

- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي (1997).
- نموذج " بار_أون" للذكاء العاطفي (1988_2000).
- نموذج "دانييل جولمان" للذكاء العاطفي (1998_2002).

وبالرغم أن كل نظرية تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمثل هيكل الذكاء العاطفي، إلا أن تلك النظريات الثلاث تشترك فيما بينها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس السمات والقدرات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصة بالفرد، وبذلك فهي مكملة لبعضها البعض، ولا تؤدي إلى تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع.

والجدول التالي يعرض النماذج الثلاثة المختلفة ويوضحها بإيجاز²:

الجدول رقم (02): تلخيص النماذج المختلفة للذكاء العاطفي

نموذج ماير وسالوفي	نموذج بار أون	نموذج جولمان	
هو القدرة على إدارة الإنفعال والتعبير عنه، والقدرة على إستيعاب الإنفعال في الفكر، والقدرة على الفهم والإستدلال بالإنفعال، والقدرة على تنظيم الإنفعال لدى الذات والآخرين.	هو نظام من القدرات غير المعرفية، والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح ف مواجهة متطلبات وضغوط البيئة.	وهي تتضمن القدرة على التحكم الذاتي والحماس والمثابرة والقدرة على تحفيز الذات.	التعريف
نموذج قدرة	نموذج مختلط (سمات)	نموذج مختلط (سمات)	النوع
- إدراك الإنفعال والتعبير عنه: - تحديد الإنفعالات والتعبير	-المهارات الشخصية: - الوعي الذاتي الإنفعالي	-معرفة إنفعالات الفرد: - تمييز الشعور في حالة حدوثه.	الأبعاد

¹ بن غريال سعيدة ، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة المشاعر من لحظة إلى أخرى. - إدارة الإنفعالات: - التعامل مع المشاعر لتكون ملائمة. - القدرة على تهدئة الذات. - القدرة على التخلص من القلق والحزن. - تحفيز الذات: - ترشيد الإنفعالات لخدمة هدف. - تأجيل الإشباع والتحكم في الإندفاع. - القدرة على الدخول في حالة القلق. - تمييز الإنفعالات لدى الآخرين : - الإدراك المتمم بالتعاطف. - التناغم مع حاجات ورغبات الآخرين. - التعامل مع العلاقات: - المهارة في إدارة إنفعالات الآخرين. - التفاعل بلطف مع الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوكيدية - تقدير الذات - تحقيق الذات - الإستقلالية -المهارات الإجتماعية : - العلاقات بين الشخصية - المسؤولية الإجتماعية - التعاطف -مقياس التكيف : - حل المشكلات - إدراك الواقع - المرونة -مقياس إدارة الضغوط : - تحمل الضغوط - ضبط الإندفاع -المزاج العام : - السعادة - التفاؤل 	<ul style="list-style-type: none"> عنها في الحالات الفيزيولوجية للفرد ومشاعره وأفكاره. - تحديد الإنفعالات والتعبير عنها كما تبدو لدى الآخرين. -إستيعاب الإنفعال في الفكر: - تتقدم الإنفعالات على التفكير بوسائل كثيرة. - تتولد الإنفعالات كعوامل مساعدة على الحكم والذاكرة. -فهم الإنفعال وتحليله: - القدرة على تصنيف الانفعالات بما في ذلك الانفعالات المركبة والمشاعر المتزامنة - القدرة على فهم العلاقات المرتبطة بتحولات الانفعال -التنظيم التأملي للإنفعال: - القدرة على البقاء منفتحاً للمشاعر. - القدرة على مراقبة وتنظيم الإنفعالات على نحو تأملي لتعزيز النمو الإنفعالي والفكري.
---	---	--

المصدر: سعد نَجْد علي الشهري، الذكاء الوجداني وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينية من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية ، 2008 ، ص ص: 29 - 30 .

المطلب الرابع: مقاييس الذكاء العاطفي

أدى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي إلى ظهور العديد من المقاييس التي تهدف إلى قياس الذكاء العاطفي¹.

حيث أوضح "أشكناسي وداوس" أن هناك تيارات مختلفة من الأبحاث حول مقاييس الذكاء العاطفي، صنفت الى مقاييس كمقاييس التقارير الذاتية القائمة على نموذج ماير-سالوفني ، والمقاييس المختلطة للذكاء العاطفي "داني وشارما" ، والموضحة في الجدول التالي:

¹ بن غريبال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الجدول رقم (03): المقاييس الشائعة لاستخدام الذكاء العاطفي

نموذج القياس القائم	شرح موجز	المقاييس الشائعة لإستخدام الذكاء العاطفي
الأداء القائم	قياس مستوى القدرة لكل فرع من فروع الذكاء العاطفي	الإختبار الشامل للذكاء العاطفي (MSCEIT) ماير - سالوفي - كاروسو
التقرير الذاتي	قياس 133 فقرة من عناصر التقرير الذاتي المكون من خمس أبعاد	جرد حاصل العاطفي Baron (EQ-I)
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	الأداءات المتعددة التصنيفات التي توفر درجات لسلسلة من المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي	جرد الكفاءة العاطفية (ECI) جولمان
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	تقييم لمدة سبع دقائق، يعني قياس مدى وجود المكونات الأربعة للذكاء العاطفي	تقييم مستوى الذكاء العاطفي جولمان
التقرير الذاتي وغيرها من التقارير	يحتوي على سبع مستويات وفقا لكفاءات يعتقد بأنها الأكثر أهمية للأداء الفعال للعمل	تقييم الذكاء العاطفي من خلال ملف العمل (WPQEI)
التقرير الذاتي	يتعلق بقياس كل المستويات الهرمية لمعرفة ميول الأفراد في العمل	مستويات الوعي الذاتي (LEAS)
التقييم المتعدد	يقيس عدد المرات التي تعرض فيها الأفراد للسلوك الذكي عاطفيا في مكان العمل	إختبار 360 درجة بانجمان بالمر وكون ستاف
التقرير الذاتي	يتضمن المقياس 57 بند التي تقيس الأبعاد التسعة المتمثلة في معايير تحسين فعالية المجموعة، من خلال طرق بناء رأس المال الإجتماعي الذي ييسر المشاركة في السلوكيات والعمليات الفعالة للمهام	جرد الكفاءة العاطفية للمجموعة فانيس دروسكات وستيفن وولف
التقرير الذاتي	يشمل بعدين من الذكاء العاطفي: القدرة على التعامل مع العواطف الخاصة والقدرة على التعامل مع عواطف الآخرين.	تقرير حول الذكاء العاطفي لعمل الفريق (WEIP) جوردان وآخرون
التقرير الذاتي	يتكون من جزئين: الجزء الأول يحتوي على 20 من السيناريوهات ويطلب	قياس مواطن القوة في الذكاء العاطفي وونغ وآخرون .

	<p>من المستجوبين لإختيار خيار واحد الذي يعكس أفضل رد فعل محتمل في كل سيناريو، بينما الجزء الثاني يحتوي على 20 زوجا من القدرات ويطلب من المشاركين إختيار أحد هاذين النوعين من القدرات التي تمثل أفضل مواطن القوة لديهم.</p>
--	--

المصدر: لزرق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وهناك تصنيف آخر قسم المقاييس إلى قسمين: مقاييس القدرة، ومقاييس التقرير الذاتي كالتالي:

اولا: مقاييس القدرة للذكاء العاطفي

أوضح بتريديس و فورنهام أن مقاييس القدرة تنظر إلى الذكاء العاطفي من مدخل معالجة المعلومات التي تهتم بالقدرات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن المشاعر وتسمية الانفعالات¹.

ومن أهم مقاييس الذكاء العاطفي:

1-مقياس القدرة للذكاء العاطفي: ويشمل مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل MEIS واختبار "ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي MCSEIT .

1-1-مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل MEIS: تم وضع هذا المقياس من قبل ماير وسالوفي عام 1999، الذي يتألف من 402 عبارة، وصمم بأسلوب "التقرير الذاتي" ، يقوم فيه المستقضي منهم بإنجاز مجموعة من المهام التي صممت لتقييم قدراته على إدراك وفهم والتعامل مع العواطف، كما أنه معد لقياس المعدل الإجمالي للذكاء العاطفي، ويقيس بعض جوانب الذكاء العاطفي من خلال الوجوه ومهام مصوره مما أدى إلى إختلاف أسلوب التقييم، فيتم تحديد الإجابة الصحيحة من خلال أسلوبين إما التقدير بالإجماع والتي تحدد الإجابة الصحيحة من خلال إجماع مئات الأفراد على تلك الإجابة، والآخر التقدير عن طريق الخبراء والتي من خلالها يتم تقرير الإجابة الصحيحة بإجماع خبراء في مجال العاطفة والذكاء .

1-2- مقياس Mayer_Salovey_Caruso Emotional Intelligence Test

(MSCEIT)Test: إشتهل مقياس MEIS على بعض المشكلات في إجراء التقييم، بالإضافة إلى إنخفاض الثبات في بعض الأبعاد الفرعية وطوله، مما دفع كل من ماير_ سالوفي_كاروسو إلى تطويره وتحسينه ليظهر مقياس MSCEIT الذي يتألف من 144 عبارة، ويتضمن هذا المقياس

¹ بن غربال سعيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

وجوه ومهام مصوره ومجموعة من المواقف، حيث يطلب من المستقصى منهم (المشاركين) التعرف على محتواها العاطفي وكيفية إدارة عواطفهم لحل بعض المشكلات أو إتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال لقياس قدرة الفرد على إدراك العواطف يطلب منه تحديد نوع العاطفة (السعادة_ الحزن_ الغضب) ومدى قوة تلك العاطفة التي تعبر عنها الصور المختلفة.

وقد تم تقسيم قدرات الذكاء العاطفي وفقا لهذا المقياس الى أربعة أبعاد (الإدراك الإنفعالي، التسيير الإنفعالي للتفكير، الفهم الإنفعالي، إدارة الإنفعال) تجتمع في جزئين هما جزء سمي بالذكاء العاطفي التجريبي، ويشمل القدرة على التعرف على العواطف، والقدرة على الإستفادة منها، وجزء آخر سمي بالذكاء العاطفي الإستراتيجي، ويشمل القدرة على فهم العواطف، والقدرة على إدارتها.

وفي عام 2003 توصل هؤلاء الباحثين إلى النسخة النهائية والمعدلة من هذا المقياس و المعروف إختصارا بـ MSCEIT v2.0¹.

2-مقاييس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي:

أوضح بيتريديس وفورنهام، أن مقاييس التقرير الذاتي تتناول الذكاء العاطفي كسمة ، وتهتم بالإلتساق في السلوك عبر المواقف المختلفة .

وفي هذا المدخل يطلب من الفرد تحديد درجة إنطباق مجموعة من التعبيرات الوصفية عليه ويتوقف ذلك على فهم الفرد لنفسه، فإن كان مفهومه عن نفسه دقيقا فسيصبح تقديره لقدراته الوجدانية الحقيقية دقيقا والعكس.

ومن أمثلة مقاييس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي²:

- قائمة نسبة الذكاء العاطفي بار- أون.
- اختبار جولمان.
- إختبار الحاصل الوجداني.
- قائمة شوت وآخرين.

1-2-مقياس الذكاء العاطفي ل بار-اون(قائمة نسبة الذكاء العاطفي): يعتبر هذا المقياس واحد من أقدم وأهم المقاييس المستخدمة لقياس الذكاء العاطفي، ويتألف مقياس(EQ_i) من 133 عبارة، مصمم بأسلوب التقييم الذاتي لتقييم الإمكانيات الشخصية التي تمكن بعض الناس من الحصول على

¹ خالد مُجّد صلاح ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 66-67.

² بن غربال سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

السعادة العاطفية بشكل أكبر من الآخرين، ويستند المقياس إلى الأبعاد الخمس الأساسية والخمسة عشر الفرعية للذكاء العاطفي وفقا لنظرية بار- أون¹.

2-2-إختبار جولمان: يتكون إختبار جولمان من عشرة مواقف وعلى الفرد أن يحدد إستجابته في كل موقف من تلك المواقف، ويرى جولمان أن إستجابات الفرد على تلك المواقف ستقدم تقريرا عن حاصل ذكائه الوجداني. وافترض جولمان أن هناك إجابة واحدة صحيحة على كل موقف وكلما زادت الإجابات الصحيحة للفرد كلما زادت درجته في الذكاء العاطفي².

2-3-خريطة الحاصل الوجداني (EQ_ MAP): أعد قوبر خريطة الحاصل الوجداني، وقد قسم فيها الذكاء الوجداني إلى خمسة مكونات هي:

- **بيئة التعامل:** وتقيس قدرة الفرد على تحمل ضغوط الحياة، والرضا عن الحياة.
- **المعرفة الوجدانية:** وتقيس وعي الفرد بإنفعالاته الذاتية وإنفعالات الآخرين وكذلك قدرته على التعبير الإنفعالي.
- **الكفاءات المرتبطة بالحاصل الوجداني:** ويقاس القصدية، المرونة والإبداع والقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين.
- **الإتجاهات والقيم المتعلقة بالجوانب الوجدانية:** ويشمل بعد الأفق، الشفقة، الحدس، الثقة، قوة الشخصية، والذات المتكاملة.
- **مخرجات مجال خريطة الحاصل الوجداني:** وتقيس نتائج محددة للذكاء العاطفي مثل: الصحة العامة، المكانة الإجتماعية في الحياة، محصلة العلاقات، والأداء المتفائل³.

2-4-مقياس The Schutte self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)

وهو مقياس للذكاء العاطفي يستخدم أسلوب التقرير الذاتي، ويتكون من 33 عبارة تم تطويره من قبل شوت وآخرون ، وذلك لقياس أربعة أبعاد رئيسية معتمدا على نظرية ماير وسالوفي هي تقييم العواطف لدى الذات والآخرين، والتعبير عن العواطف، وتنظيم العواطف لدى الذات والآخرين، والاستفادة من العواطف في حل المشكلات⁴.

¹ خالد محمد صلاح ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² بن غربال سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ نفس المرجع السابق، ص 87.

⁴ خالد محمد صلاح ماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، فالصراع بين الأفراد والجماعات في المؤسسات أمر شائع. والمشكلة ليست وجود خلافات من عدمها في المؤسسة حيث أن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل، لكن المهم هو إدارة تلك الخلافات بشكل فعال واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة فإهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي

يتفاعل الأفراد العاملون في المؤسسات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد يتفق العاملون في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي.

1- الصراع لغة:

قبل إلقاء النظر على المعنى اللغوي العربي لكلمة "صراع"، نود أن نشير إلى أنه إيتيمولوجيا يرجع أصل كلمة Conflict إلى الكلمة اللاتينية Conflictus والتي تعني الصدمة Choc والمقاومة Lute والمعركة Fight، لذلك نجد أن بداية البحوث في هذا المجال اقتصرت على ميدان الحروب فقط؛ فمع بدايات القرن السابع عشر فقط استخدمت كلمة "الصراع" في العلاقات الاجتماعية والتي تعني "التناظر أو التضاد"¹.

الصراع في اللغة هو جمع صراعات، والمصدر صارع، أما التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف أو الشقاق أو المشادة أما كلمة صراع في علوم الاجتماع فتعني تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاق أو التصارع بين قوتين أو جماعتين. أو هو اتجاه يهدف إلى الفوز على الأفراد أو الجماعات المعارضة أو الاضرار بممتلكاتها أو بأي شيء مما تتعلق به².

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والازمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات لسنة اولى ماستر ادارة اعمال، الاغواط، 2019، ص1.

² مها مراد علي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظريات المباراة، المجلد 34، العدد 11، 2018، ص138.

2-تعريف الصراع التنظيمي:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، ولذا وجهت كل مدرسة فكرية النظر إلى النزاع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر البيئية التي غالباً ما تصيب المؤسسات، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وآثارها السلبية على المؤسسة.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معني، ولذلك فإنه والبد أن تقوم إدارة المؤسسة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المؤسسة وهي تسعى لتحقيق أهدافها، وفيما يلي بعض التعريفات للصراع:

تعريف بولدينغ للصراع التنظيمي هو "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل من الطرفين في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"¹.

تعريف زايد: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "النشاط الذي يقوم بيه الشخص (أ) لفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه"².

تعريف القحطاني: الصراع التنظيمي هو "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل".

يرى مارتشون وسايمون الصراع على أنه "اضطراب أو تعطيل في اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البدائل".

في حين يرى هودج و أنطوني (1991) الصراع التنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

¹ السماع خليل مجّد وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2005، ص 295.

² الخيطي مجّد فاتح، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1، ص 30-36.

ويعرف حسين وحسين (2007) الصراع التنظيمي بأنه: "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض الآراء والمعتقدات و القيم، واختلاف الأحاسيس و المشاعر والاتجاهات"¹.

التعريف الاجرائي :

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

"هو سلوك انساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما."

المطلب الثاني: مقاربات الصراع التنظيمي

المؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود، وللخروج من هذه السلبية القاتلة للمؤسسة وللعاملين يستثار أنواع من الصراعات، لكن وجود الصراع بالقدر المعقول والمسيطر عليه يكون ضروريا إذا أحسن الأفراد إدارته عن علم به وتخطيط مسبق له، من هنا تظهر النظرة التفسيرية له (مقاربات الصراع).

أولا: مقاربات الصراع التنظيمي

مقاربات الصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي²:

1- الرؤية التقليدية:

نظرت إلى مفهوم الصراع كحالة أو سلوك سلبي، وهي المفهوم السائد في الفترة ما بين نهاية القرن التاسع عشر ومنتصف الأربعينات من القرن الماضي، حيث كانت النظرة إلى الصراع على أن نتائجه دائما تتسم بالسلبية، حيث يترادف في معناه مع العنف، التدمير، عدم الرشادة، أما كيفية التعامل في هذه الرؤية مع الغائه بكافة الطرق، والطريقة الشائعة في ذلك الوقت الصراع فتتمثل في كبتة والقضاء عليه ومنبثقة من المقاربة السلطوية استخدام السلطة من طرف المسؤول لكبح الصراع، غير أن الجانب السلبي في هذه الرؤية هو بقاء جذور زالت مظاهره.

¹ عباس فيصل و عربان علاوة، الثقافة التنظيمية واثرها على ادارة الصراع التنظيمي، بوية، الجزائر، 2018، ص 27.

² أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 4-5.

2- الرؤية السلوكية (المعاصرة):

وتسمى أيضا برؤية العلاقات الإنسانية، وقد برزت هذه الرؤية بين فترتي نهاية الأربعينات إلى السبعينات من القرن الماضي، وفسرت هذه الرؤية أن الصراع هو عبارة عن ظاهرة طبيعية فطرية يمكن إنكارها أو تجنبها هي نتيجة طبيعية للتغيير، وكما أن لها آثار سلبية فإن لها آثار إيجابية أيضا، وذلك حسب طبيعة التعامل مع الصراع؛ ويرى أصحاب هذه الرؤية أن الأداء التحول إلى العكس، أما قد يرتفع مع زيادة الصراع ولكن وفق حدود وعتبة معينة اما كيفية التعامل مع الصراع، فإن هذه المقاربة تعترف بالصراع وتدعو إلى التعامل معه برشاده عوض إنكاره أو محاولة إلغائه.

3- الرؤية التفاعلية الحديثة:

وتسمى أيضا بالنظرة التكاملية، حيث يفترض أصحاب هذه الرؤية ضرورة وجود الصراع كظاهرة في المؤسسات لزيادة الأداء، ففي حين أن الرؤية التقليدية تنكر الصراع، والسلوكية تتقبل وجود الصراع، فإن الرؤية التفاعلية تشجع على الصراع المبني على التعاضد، السالم والانسجام، ويشجع أصحاب هذه الرؤية المديرين على تحفيز إحداث صراع تنظيمي بمستوى معين يتيح معه تنمية روح النقد، الابداع والابتكار.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه

إن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجوده تحديا للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها في حالة ظهورها بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أنواع الصراع ومصادره.

أولا: أنواع الصراع التنظيمي

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للصراع¹:

1- صراع على مستوى الفرد: هذا الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد و

علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المؤسسة الذي هو عضو فيها و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل الجد جذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما، بحيث أنه يمكن تحقيقها و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

¹ فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم الاساليب تسير ظاهرة العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص303.

- 2- صراع بين الأفراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.
- 3- الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المؤسسة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي ما يتمثل في المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات.
- 4- الصراع بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات: وغالبا هو صراع بين المؤسسات يدفعها لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

ثانيا: أسبابه الصراع التنظيمي

اختلف الباحثون والمهتمون بدراسة الصراع التنظيمي في تحديد أسباب ومصادر نشوء الصراع، فمنهم كاتز الذي يرى أنها تخرج عن ثلاثة مصادر: الصراع الهيكلي تداخل بين الوحدات التنظيمية، صراع الدور سنذكره لاحقا بنوع من التفصيل، صراع الموارد في ظل محدودية هذه الأخيرة، سيشتد التنافس عليها من طرف مختلف الأطراف، روبينز يرى ان هناك ثلاثة مصادر للصراع أيضا، وهي: الاتصال (عدم الاتصال الجيد بين الأطراف)، الأدوار (تتقاطع أو عدم اتفاق بين مختلف الأدوار التنظيمية لمختلف الأطراف)، الفروق بين الأفراد (العمر، المستوى العلمي، الاقدمية، الشخصية).

نظرا لذلك الاختلاف الموجود بين مختلف المفكرين، ارتأينا أن نجمع كافة المصادر في النقاط التالية¹:

1- الفروق الفردية:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نجد شخصان يملكان نفس النمط من الشخصية والسلوك والتفكير، ولذلك فقد تكون هذه الفروق (التفكير، القيم، القناعات، الاعتقادات، نمط الشخصية،...) هي السبب في حدوث عدم الاتفاق بين أطراف الصراع، وقد تكلم الكثير من علماء النفس في هذه المسألة، حيث أدرجوا درجة القبول لدى (Agreeableness) باعتبارها أكثر الأسباب ضمن الفروق الفردية التي تؤدي إلى نشوء الصراع، كما أن هناك عوامل فردية تعزى لمتغيرات غير متحكم فيها مثل الفارق في السن، الجنس، المستوى التعليمي بين أطراف الصراع، حيث يؤثر ذلك بوضوح على طبيعة العلاقة بينهم.

¹ ابو قاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ص ص 7-8

2- عدم التجانس في الأدوار والخلل في الاتصالات الإدارية:

فعدم التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية قد يكون سببا في نشوء الصراع، ولذلك نجد المؤسسات الحديثة تولي اهتماما كبيرا بتقسيم العمل وتخصيصه وضمان التنسيق بين مختلف المهام، وذلك تقاديا لحدوث مشكلة في التنسيق، والتي قد تتمثل في ازدواجية السلطة أو التنفيذ مثال. ونذكر في هذه الصدد أن "هنري منتزبرغ" قد أكد على ضرورة الاعتماد على الميكانيزمات الخمس لضمان التنسيق في العمل، وهي: التوافق المشترك) عن طريق استخدام الاتصال غير الرسمي عال (الإشراف المباشر) لكل عامل في العمليات أو النتائج أو الكفاءات مسؤول واحد فقط، وتوحيد المعايير سواء في العمليات أو النتائج.

3- الخلل في المعلومات:

إن الخلل في المعلومات المتداولة داخل التنظيم ستؤدي بالضرورة إلى خلل في العلاقات بين الأفراد، حيث يكمن الخلل في عدم أو نقص توفر المعلومات، أو في جودتها معلومات خاطئة، أو في زمن وصولها متأخرة، أو في سوء فهمها وترجمتها.

4- البيئة الداخلية للمنظمة¹:

فنجد أن المحيط الداخلي للمؤسسة يؤدي دورا كبيرا في انكفاء أو التقليل من الصراع داخلها، فعدم وجود مناخ صحي ومناسب للعمل قد يؤدي إلى تراكمات في المشاكل مما يذكي بعض الأطراف لإحداث صراع بينهم.

5- درجة الاستقلالية بين وحدات التنظيم:

فكلما كان هناك تداخل وعلاقة ارتباط مباشرة بين الوحدات لحدوث صراع ، ولنأخذ على سبيل المثال نظام خط التنظيمية داخل المؤسسة كلما كان هناك سبب الانتاج الواحد، حيث إن تتابع عملية الانتاج من ورشة أو قسم لآخر -خاصة في ظل النتائج الكبير- قد تؤدي إلى صراع بين تلك الأقسام بسبب عدم المرونة في حالة حدوث مشكل معين (تعطل الآلة، تأخر في عمل الأفراد، انقطاع المواد أو الكهرباء...)، ونلاحظ أن هذه الصراعات قد بشدة كلما كانت البيئة تتجه نحو عدم التأكد، ولذلك فالاستقلالية بين تلك الوحدات قد تقي من إمكانية حدوث ذلك التداخل بينها.

¹ أبو قاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ص ص 7-8

6- الاختلاف في الأهداف، القناعات، القيم:

أحد المصادر الرئيسية لعدم الاتفاق بين الأطراف، ونجد هنا أن تعارض المصالح مثال يؤدي إلى نشوء ذلك الصراع الذي يسعى كل طرف فيه إلى تحقيق مصلحته على حساب الطرف الآخر.

7- محدودية الموارد:

إذ نعلم أن مختلف الأطراف في أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق المصالح الشخصية في الغالب، وتزداد تلك الوتيرة خاصة إذا كانت الموارد الموجودة محدودة، حيث يزداد مما يؤدي غالبا التنافس للحصول على أكبر حصة من الموارد، إلى نشوء صراع.

8- نمط القيادة:

إن أكثر نوع من الصراع يتأثر بنمط القيادة هو الصراع داخل المجموعات، فنمط قيادة قائد المجموعة وطريقة معاملته لمؤوسيه يؤثر في طبيعة عمل أعضاء المجموعة او شعورهم، وسناقش ذلك بصورة مفصلة أكثر عند تناول استراتيجيات التدخل في إدارة الصراع.

وقد حدد رحيم اثنا عشر سببا لحدوث الصراع التنظيمي، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أسباب حدوث الصراع التنظيمي حسب RAHIM

السبب	المعنى
1-الصراع الموضوعي (صراع المهام)	ويسمى صراع الأفكار، وعادة يدور حول عدم اتفاق بخصوص العمل ومخرجاته داخل المجموعات، مثل عدم الاتفاق على طريقة العمل، حل المشكلات،... وقد يكون خلل الاجتماعات الخاصة.
2-الصراع العاطفي	ولا يتعلق هذا الصراع في الغالب بالعمل أو إنجاز المهام، بل هو صراع عاطفي داخلي يتولد من داخل الشخص تجاه آخر أو آخرين نتيجة عدم التوافق بين الشخصيتين أو المشاعر تجاه بعضهم البعض.
3-الصراع المتحول	وهو الصراع الموضوعي الذي يتحول إلى صراع عاطفي، حيث يحدث في كثير من الأحيان أن يكون موضوع الصراع بين الأطراف موضوعيا في اجتماع رسمي لمناقشة مسألة معينة، فتزداد حدة الصراع الموضوعي بين الأطراف لتتحول فيما بعد إلى صراع عاطفي مشحون

<p>بالعواطف السلبية.</p>	
<p>ويحدث هذا الصراع نتيجة أسباب تتعلق بالعمليات، مثل عدم احترام الأجل القانونية في العمل، تفويض السلطات والمسؤوليات، كيفية وطريقة العمل. حيث ينشأ الصراع في حالة عدم الاتفاق بين الأطراف بخصوصها.</p>	<p>4-صراع العمليات</p>
<p>يكون هذا الصراع في حالة تعارض أو عدم اتفاق بين مصالح الأطراف المتصارعة، مثل صراع عاملين على منصب نائب مدير مخصص للترقية.</p>	<p>5-صراع المصالح</p>
<p>ويسمى الصراع الأيديولوجي، ويتولد هذا الصراع نتيجة عدم اتفاق بين قيم الأطراف المتصارعة، مثل الانضباط في العمل، السر المهني،..الخ</p>	<p>6-صراع القيم</p>
<p>يحدث عندما يكون هناك تعارض في المخرجات أو الغايات المطلوبة من الأطراف، وتتماشى ديناميكية هذا الصراع مع قاعدة الألعاب القاضية بـ "المجموع الصفري" أي طرف رابح وآخر خاسر، ومثال على ذلك أن نجد مديري مصلحتين يتصارعان حول أي من مخططي عملهما هو الذي سيعمل به في النهاية.</p>	<p>7-صراع الاهداف</p>
<p>لأول يشير إلى حدوث صراع نتيجة سبب عقلائي مثل الأهداف، طريقة العمل، قيم مختلفة،...الخ، ففي حين يرتبط الصراع العقلائي بالمنطق والهدف، يكون الصراع غير العقلائي بحد ذاته غاية وال يرتبط بأهداف تنظيمية. كأن يحدث نتيجة حاجة بعض الأطراف إلى المبادرة بسلوكيات عدائية تجاه الآخرين بدون أي منطق.</p>	<p>8-الصراع العقلائي / الصراع غير العقلائي</p>
<p>يكون هذا الصراع بسبب الاختلاف بين المستويات التنظيمية أو المجموعات، وهناك نوعان: صراع هيكلية أفقي يحدث بين الوحدات التنظيمية من نفس المستوى الهرمي الادارة المالية، وصراع هيكلية عمودي بين الوحدات تنظيمية بين إدارة التسويق و الخط الهرمي، صراع حول نمط الاشراف، الرقابة، عدم وفرة الموارد،... أما الصراع غير المؤسسي فيكون في غياب الشروط الثالثة سابقة الذكر، مثل الصراع العرقي.</p>	<p>9-الصراع المؤسسي (الهيكلي)</p>

<p>يحدث عندما يعتمد أحد أطراف الصراع إطالة أمد الصراع عقابا للطرف الآخر، بتكبيده خسائر، ونجد هذا النوع من الصراع يحدث بين الدول في كثير من الاحيان.</p>	<p>10-الصراع الانتقامي</p>
<p>يحدث هذا الصراع عندما يخطئ طرف ما في تحديد أسباب الصراع الحقيقية، كأن يتخذ الموظف موقفا معاديا لمشرفه الذي قام بتخفيض موازنة موظفه، نتيجة اتخاذ الجراء من طرف الادارة العليا، فال يتحمل المشرف هنا المسؤولية ألن الأوامر جاءت من الادارة العليا.</p>	<p>11-الصراع لاسباب أخرى</p>
<p>يحدث هذا الصراع نتيجة نقل الأطراف المتصارعة لموضوع الصراع إلى طرف أو أطراف لا علاقة لها بالصراع أطلاقا او لها علاقة جزئية به.</p>	<p>12-الصراع المتقل</p>

Source: (Rahim, 2010; Forsyth, 2006)

المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي

يعد الصراع ظاهرة حتمية مستوطنة في أي تنظيم وله أسس ومراحل ينبغي معرفتها حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضع الصحيح والوقت المناسب، فرغم وجهات النظر عن اثاره المتعددة فهناك من يتصور أن تجاهل الصراع سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا، وهناك من يجد في التجاهل عواقب وخيمة في أحيان أخرى.

مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المؤسسة في الغالب بعدة مراحل لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي¹:

1-مرحلة الصراع الخفي (الضمني): تتضمن هذه المرحلة الشروط المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمناً غير معلن.

¹ عباس فيصل، الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج، بويرة، الجزائر، 2018، ص 34.

2-مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3-مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4-مرحلة الصراع العلني: وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج أسلوب علين صريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5-مرحلة ما بعد الصراع : تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون المتبادل والتنسيق مستقبلا مع الأطراف المتصارعة، و لكن إذا ما مت كبت الصراع أو تجنبه فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات أخرى جديدة لاحقا، وإذا شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لان إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المؤسسة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود¹.

المطلب الخامس: إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة المؤسسة تمارس دورا فعالا في التقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المؤسسة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة فقد أسهمت إدارة الصراع في تحقيق نتائج كبيرة في سباق نجاح المؤسسة وتطويرها لمعالجة الصراع وعليه فإننا في هذا المطلب سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي ومراحلها وأبرز إستراتيجيات إدارته.

أولا: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع

¹ محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375.

بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسات فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

ويعرف روبينس إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"¹.

كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله"².

أما المعشر فيعرفها بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده"³.

وتعرف كذلك بأنها: "الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويمكن من خلال الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج التعريف التالي لإدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي هي: مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم باستراتيجيات متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.

ثانياً: مراحل إدارة الصراع

لإدارة الصراع منهجية ومراحل يجب اتباعها، حتى تضمن بذلك الإدارة العليا على وجه الخصوص تحويلاً لمختلف مظاهر الصراع الى الصراع الوظيفي البناء ودعم التعلم التنظيمي، حتى ولو كان الظاهر فيه سلبياً، لأننا كما قلنا سابقاً، بأن المقاربة الحديثة في ادارة الصراع تعتبر هذا الاخير ظاهرة صحية، يجب خلق الفضاء الملائم لها، حتى تؤثر ايجاباً على اداء الافراد العاملين.

¹ Robbins, S. P, **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River., (2001), p392.

² قطيشات ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص74.

³ المعشرزياد، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1 العدد 2، الأردن، 2005، ص 45.

⁴ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1999، ص04.

وبناء على ذلك، يرى المنظرون في هذا الميدان، أن ادارة الصراع التنظيمي تمر بأربعة مراحل اساسية زمنية، وهي¹:

- المرحلة الاولى: مرحلة التشخيص.
- المرحلة الثانية: مرحلة التدخل.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الصراع.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التعلم.

1-مرحلة التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2-مرحلة التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

1-2-العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المؤسسة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

2-2-البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديد الآلات والوسائل والتعديل في بنية المؤسسة.

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

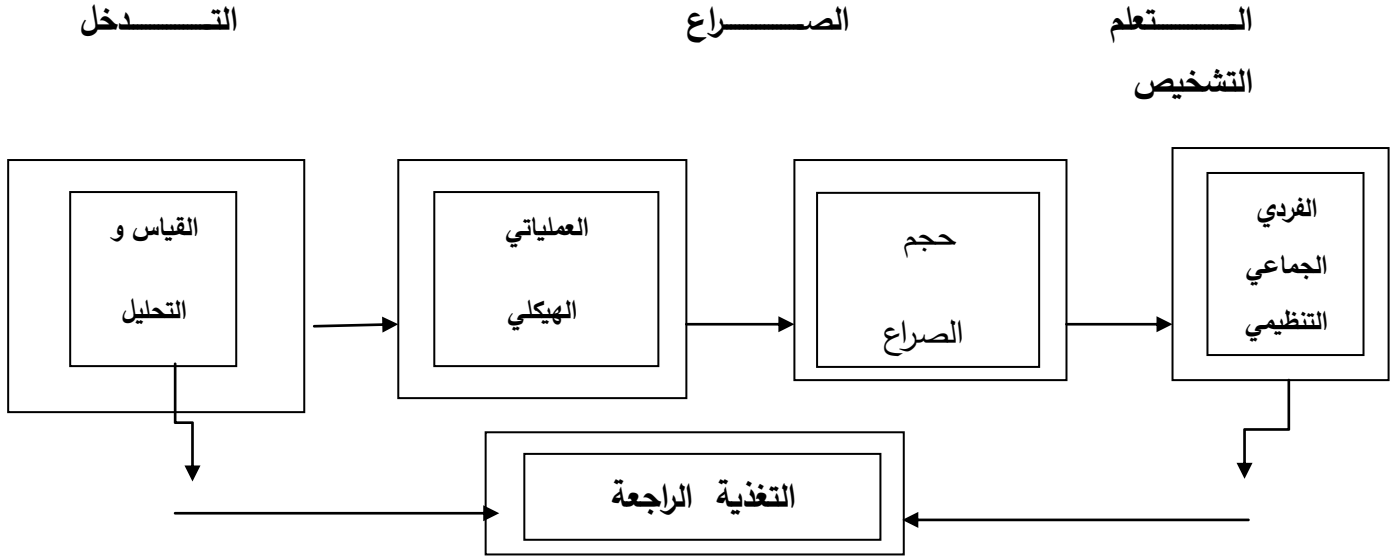
4-مرحلة التعلم: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمؤسسة لابد أن يتمتع قائد المؤسسة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في الرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

والشكل التالي يلخص تلك المراحل:

¹ Rahim, M.A: **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London, (2001) P87.

الشكل رقم (03): نموذج Rahim لإدارة الصراع

مراحل ادارة الصراع التنظيمي



المصدر: rahim2010.forsyth.2006

ثالثا: استراتيجيات إدارة الصراع

تلعب إدارة المؤسسة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المؤسسة والانتفاع من آثاره لتحقيق أهدافها المنشودة وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع، لذا أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

1- استراتيجيات التجنب أو الانسحاب:

في هذه الاستراتيجية يعقد أحد أطراف الصراع العزم في أن يبعد تركوه عن الصراع وينسحب من مجابهة الطرف الآخر، أي بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع في هذه الاستراتيجية، يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي :

- الإهمال أو تجاهل الصراع.

• الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محددة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومهدئ للصراع ويخفف من حدة التوترات ويتم هذا في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة¹.

2- إستراتيجية التهدئة:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتخفف من حدة الصراع بينهما، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بين الأطراف المتصارعة وهي:

2-1- أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة

2-2- التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها، فتقبل أول حل يطرح عليها وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

2-3- التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جداً في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على طاولة التفاوض بل وأكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين².

3- استراتيجية التفاوض:

تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئيه تمهيدا وتسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى

¹ حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، ص 155.

² حسين بورغدة، مرجع سابق، ص 156-157.

مختلف الأطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الأطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره¹.

4- استراتيجية التحكم:

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تقادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزما للطرفين أو أطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات القائمة. ووفقا هذه الاستراتيجية يقوم المحكمون باستدعاء أطراف الصراع ويطلبون منهم تقديم إثباتاتهم وأدلتهم مع إجبارهم على تسليم هذه الوثائق إلى الطرف الآخر المعين بالصراع، والحكام يبررون قراراتهم من خلال توضيح الأسباب لطرفي الصراع استنادا إلى الوثائق والأدلة المقدمة².

وفي الأخرى فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تدهور المؤسسة والذي سيؤثر على نشاطاتها، حيث تقل دافعية الأفراد ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتيجة لما سبق الأداء والفعالية التنظيمية.

استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات³:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن ان يتم التعامل مع الصراع والتخفيف من حدته ومعالجته نذكر منها :

1- استراتيجية التجنب:

ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع، او التغاضي عنه لفترة مؤقتة، وتشمل هذه الاستراتيجية ثلاثة اساليب هي : الاهمال الفصل الجسدي والتفاعل المحدود.

¹ زهير بوجمعة شلاي، مرجع سابق ذكره، ص 137.

² زهير بوجمعة شلاي، مرجع سابق ذكره، ص 138.

³ جمال الدين مُجّد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق على ادارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002، ص ص 503-504، (بتصرف).

2- استراتيجية السيطرة:

يعتمد هذا الأسلوب على التقريب بين احتياجات الأفراد المتنوعة في موقف الصراع، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة والعمل بالدرجة الأولى على تخفيفها أو مصلحة أحد الأفراد.

3- استراتيجية التسوية:

وهنا نعتمد على التقريب بين احتياجات الأفراد المتنوعة في موقف الصراع، وذلك من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات من جانب كل طرف وصولاً لاتفاق عام. وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعة مرونة لتغيير مواقفها أو التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من التزام الأطراف بها يتم الاتفاق عليه.

4- استراتيجية المجاملة :

في ظل هذه الاستراتيجية فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، فهو يضحى باهتماماته الذاتية والتي تأخذ شكل الإنسانية والإحسان والتلطف، أو الإذعان لمتطلبات الآخر.

5- استراتيجية التكامل أو حل المشكلات:

في هذه الاستراتيجية تعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبهم، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويتبادلون المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى حل شامل يرضي احتياجات ومطالب الجميع.

إن من أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو نموذج الذي اقترحه بيكرت واقترح أربع إستراتيجيات للتعامل مع الصراع¹:

1- استراتيجية التعاون :

في هاته الإستراتيجية تسعى أطراف الفاعلة في عملية الصراع إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي إهتمامات الجميع .

ولتحقيق مطالبهم معاً حيث مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل.

¹ بن سلامة زهية، مجلة استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية ، جامعة سكيكدة، ص34.

2- استراتيجية التنافس:

في هذا الأسلوب يحاول طرف ما إجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظره والامتثال لها، وسيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر نتيجة للإستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع، ويشير هنا كل من **توماس** و **كليمات** الى ان هذا الأسلوب هو الأفضل في إستخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة ، وفي حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، ومن عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

3- استراتيجية التجنب :

في هاته الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة في تحقيق أهدافه وأهداف الطرق الآخر وإنما ينسحب، كل من طرف يقوم بكبت الصراع، انها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه قد يذفن كل طرف صراع لكنه لا محالة إلى ان يطفو على السطح كلما تهيئة له الظروف وتوفرت له الاسباب.

وفي هاته الاستراتيجية تدار الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، وتتضمن القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هاته الاستراتيجية عندما تكون أبواب الحوار والنقاش مغلقة، وتعتمد على أسلوبين هما :

3-1- تدخل السلطة العليا : أي تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ليأمر أطراف الصراع بإنهائه أو إستعمال العقاب، أو يبعد أطراف الصراع على الموقف ويعينها في وظائف اخرى أو إستعمال طريقة أسوء من العقاب

3-2- إستعمال السياسة: أي اعادة توزيع القوى بين أطراف المتصارعة

4- إستراتيجية التفاوض¹:

تعتمد على التدخل الصريح والمباشر بين اطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بتمعن وتعاون الجميع على إيجاد الحلول لكل مشكلة لتسوية الصراعات القائمة، وتستخدم هاته الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد ادت الى حدوث خسائر لدى الطرفين.

¹ بن سلامة زهية ، نفس المرجع السابق، ص36.

خلاصة الفصل :

يعتبر موضوع الذكاء العاطفي من اهم المواضيع في علم النفس و السلوك التنظيمي، و عن طريقه يفهم الفرد نفسه و من حوله ، لهذا حاولنا في هذا الفصل تقديم اهم التعريفات التي قدمت في هذا الموضوع مع تناول اهم المصطلحات المتعلقة به و التطرق لابعاده و نماذجه و كذا مقاييس قياسه ، وربطنا الذكاء العاطفي بالمتغير التابع الا وهو ادارة الصراع التنظيمي حيث تم عرض اهم تعريفات هذا المتغير بنوع من التفصيل ، و كذا المراحل التي يمر بها المسير عند ادارة الصراع بالاضافة للاستراتيجيات التي يمكن اتباعها عند ادارة الصراع، حيث اصبح لدينا خلفية نظرية عن كل متغير على حدى.

فمن خلال ما تم التطرق اليه يمكن القول انه يوجد تاثير للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي ، حيث ان هذا الاخير ينمي قدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته ومشاعر و انفعالات الاخرين وهذا ما يمكنه من التحكم فيها و تسخيرها في سبيل ادارة الصراع الذي يحدث داخل المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة
لدى مسيري مديرية الصيانة

DML سوناطراك

بالأغواط

المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة :

لإكتمال الدراسة وإثراء الموضوع وجب علينا ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي، حيث تم اختيار شركة سوناطراك، ذلك لأنها من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على إستراتيجية التنوع، وتطور حاليا نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، وفي أمريكا اللاتينية (البيرو). فهي من الشركات الكبرى المؤهلة لأن تفتح الأسواق العالمية، وذلك راجع لتنوع نشاطاتها وحجمها وتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية، وكبير حجم مجتمع الدراسة راجع لكبير حجم الشركة، مما جعل الصراعات تزداد وتتنوع، وازدادت بهذا صعوبة ادارتها ، ولذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية في هذه الشركة.

ولأن حجم الشركة لا يسمح لنا بالإلمام بجميع نشاطاتها، تم تركيز الدراسة على مديرية الصيانة بالأغواط باعتبارها إحدى الوحدات التابعة لهذه الشركة الأم.

يشمل هذا الفصل لمحة تاريخية عن الشركة الأم سوناطراك كمدخل ثم التعرف على مديرية الصيانة .

المطلب الأول: مدخل عام لشركة سوناطراك

سوناطراك هي شركة للنفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار لـ :

(Société Nationale pour la Recherche ، la Production ، le Transport ، la Transformation ، et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة جزائرية لاستغلال الموارد البترولية، متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحليت مياه البحر في بني صاف وأرزويو.

أولا : نشأة الشركة

أدركت الجزائر وفي وقت مبكر، أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الإقتصادي والاجتماعي والسياسي. على هذا الأساس اعتمدت بعد استقلالها على إنشاء سوناطراك في

1963/12/31 "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات" أصبحت سوناطراك الآن عنصرا قويا في تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

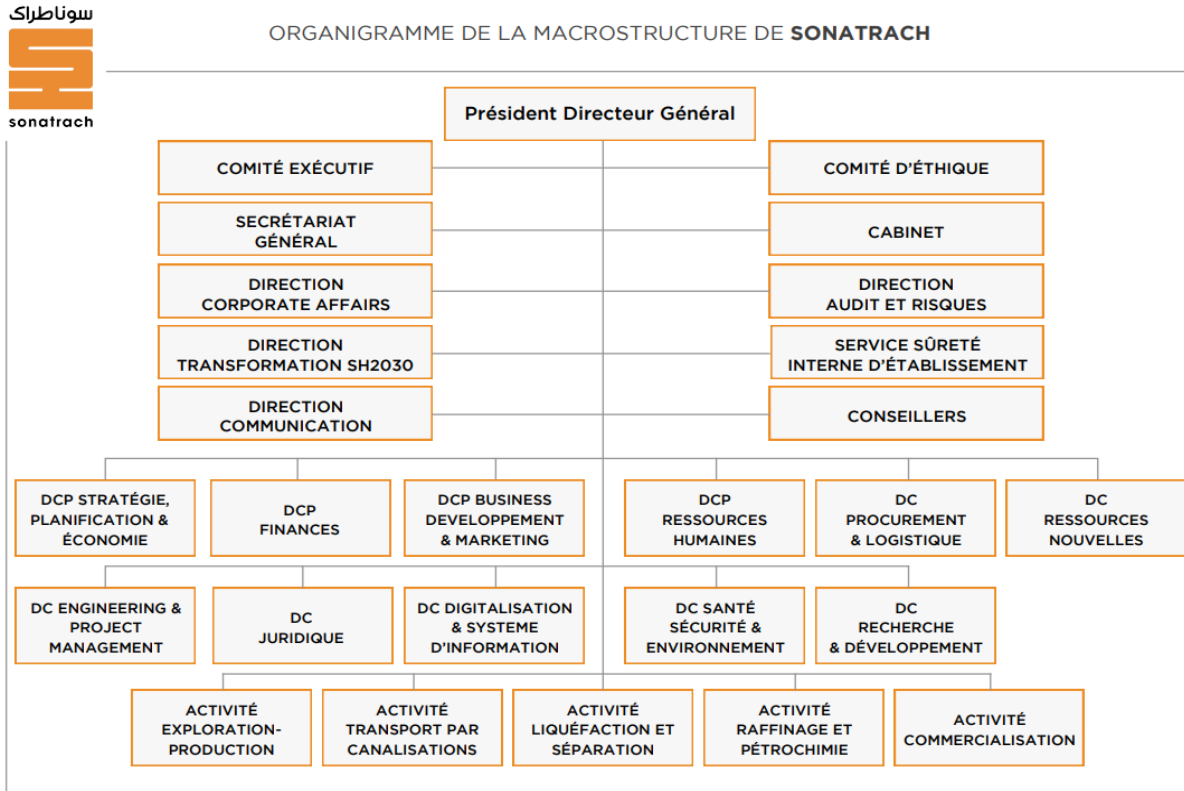
ثانيا : مكانة سوناطراك عالميا

برقم أعمال يقارب 107 مليار دولار محقق خلال سنة 2013، و بنتيجة صافية قاربة 7 مليار دولار تحتل سوناطراك:

- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).
 - سادس شركة عالمية في ما يخص الغاز الطبيعي (احتياطات وإنتاج).
 - خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين (المصدر PIW Top 50/2008) :
 - خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
 - رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.
 - ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.
- ثالثا : الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك الام :

وسنتعرف على الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك الام من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك



المطلب الثاني : تقديم مديرية الصيانة بالأغواط (DML) أولا نشأتها :

كانت قاعدة الصيانة تابعة للمديرية الجهوية الغربية بوهران منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب في صيانة العتاد البترولي. وفي سنة 1989 انفصلت عن فرع المديرية الجهوية الغربية بوهران، حيث أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا : مهام المديرية

- أعمال صيانة المستوى 3 و4 و5 للعتاد البترولي ؛
- إصلاح قطع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبرى ؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة (PIQUAGUE ETOPERATION STOPPLE).
-

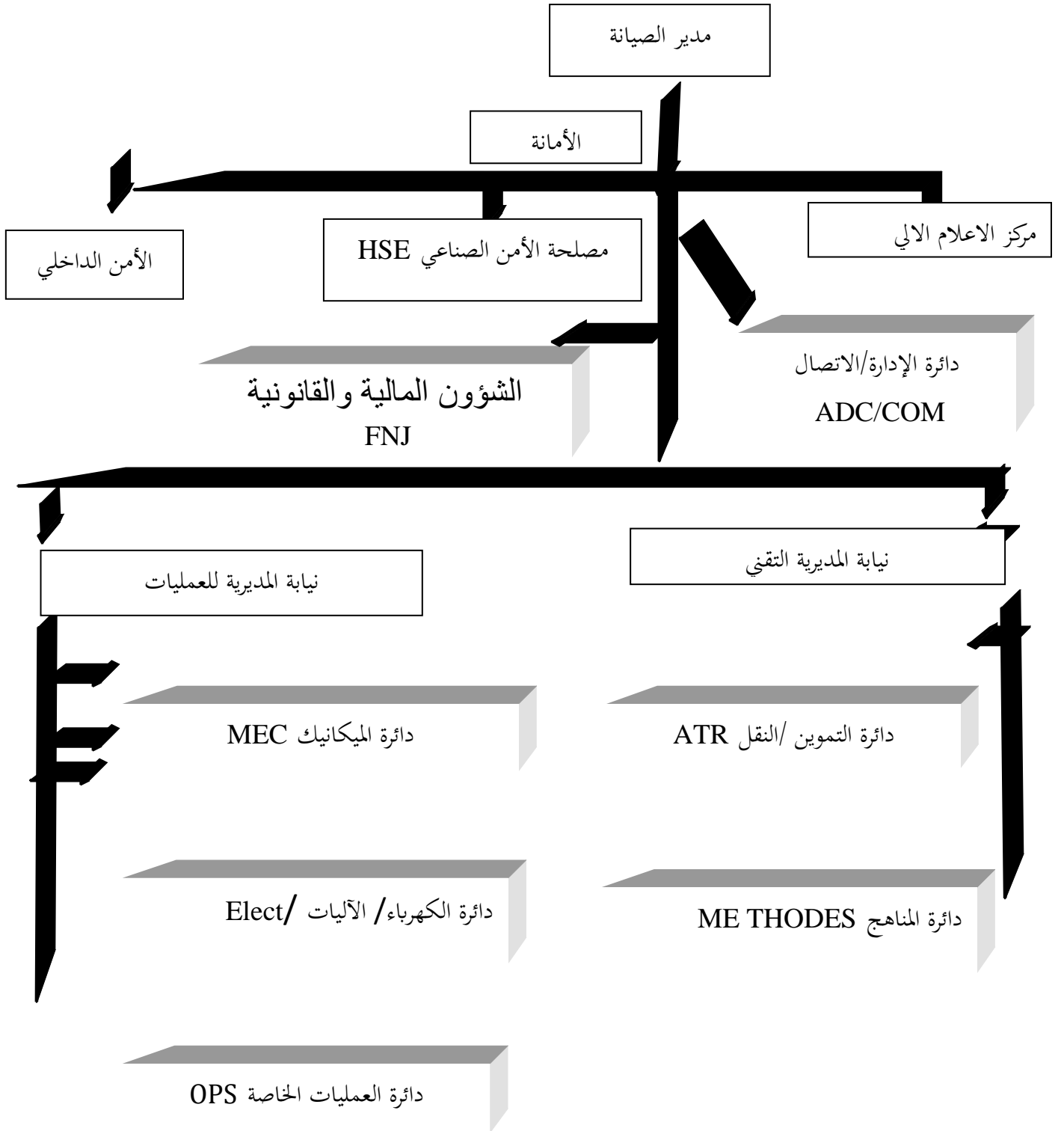
ثالثا : أهم أنشطتها

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية ؛
- متابعة وتنفيذ مخطط الصيانة لفرع النقل عبر الأنابيب مع تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا ؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي الرقمنة) .

رابعا : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)

ان مديرية الصيانة كما هو مبين في الشكل الموالي تضم مركز للإعلام الآلي، ومصلحة للأمن الصناعي "HSE"، ومصلحة الأمن الداخلي، بالإضافة لدائرتين اداريتين وهما دائرة الشؤون المالية والقانونية، ودائرة الإدارة/الاتصال، وكل هذه المصالح والدوائر تابعة اداريا مباشرة لمدير الصيانة كما تضم خمسة دوائر تقنية تنطوي تحت مسؤولية نائب المدير المكلف بالعمليات التقنية.

الشكل رقم(05) : الخارطة التنظيمية لمديرية الصيانة (DML)



المصدر : مصلحة التوثيق - مديرية الصيانة الأغواط

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: EXCEL2013، SPSS24.0 و SMART PLS.

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة، و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري، وكذا مؤشرات قياس جودة النموذج (FL CR AVE CL...) لمعرفة درجة جودة النموذج، اختبار شابيرو-ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. وتم استعمال اختبار TTEST في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة المتبع

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدمت الطالبتان المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من اطارات مديرية الصيانة لولاية الأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص96.

التحليل الإحصائي smartpls و spss ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة :

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بالأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين .

المطلب الثالث : عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة:

يقدر عدد العمال بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بـ 397 عاملا، منهم 58 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي، أما الدائمون فيبلغ عددهم 339 مقسمون على 209 اداري بنسبة %61، و 134 تقني بنسبة %39 و هذه الإحصائيات خاصة بسنة 2010، ومن جهة أخرى يمكن تقسيمهم حسب رتبهم أي طبيعة عمل كل واحد منهم إلى 133 إطار أي ما يقدر بنسبة %38 و 150 عون تحكم أي نسبة %45 و 56 عون تنفيذ بنسبة %17.

اما بالنسبة لعينة الدراسة فهم الاطارات داخل مديرية الصيانة ، حيث بلغ عددهم الكلي 133 اطار ، حيث تم توزيع (50) مفردة على عينة من مجتمع الدراسة كالتالي :

الاستبيانات النهائية	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	العدد
40	2	42	50	
80%	4.76%	84%	37.59%	النسبة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول النتائج الوضحة في الجدول التالي:

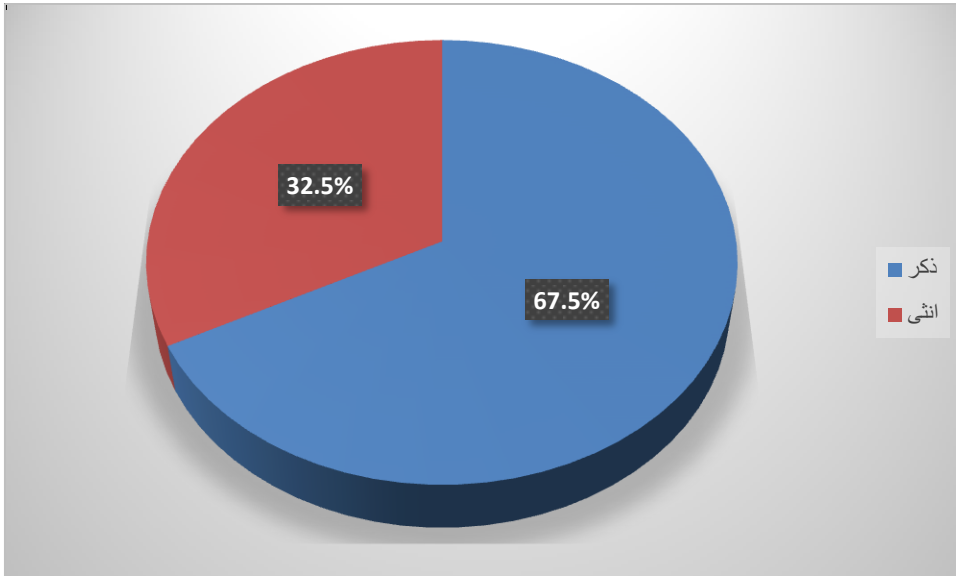
الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	27	67.5%
أنثى	13	32.5%
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(06): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (05) والشكل أعلاه أن ما نسبته 67.5% من مجتمع الدراسة ذكور و 32.5% منه إناث، ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، فنقول ان عينة الدراسة المختارة ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة ، ويعزو الطالبتين ذلك لمجال عمل الشركة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر

من الإداري، وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية تستوجب ان يكون المجتمع رجالي اكثر منه انوئي.

2- الفئة العمرية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

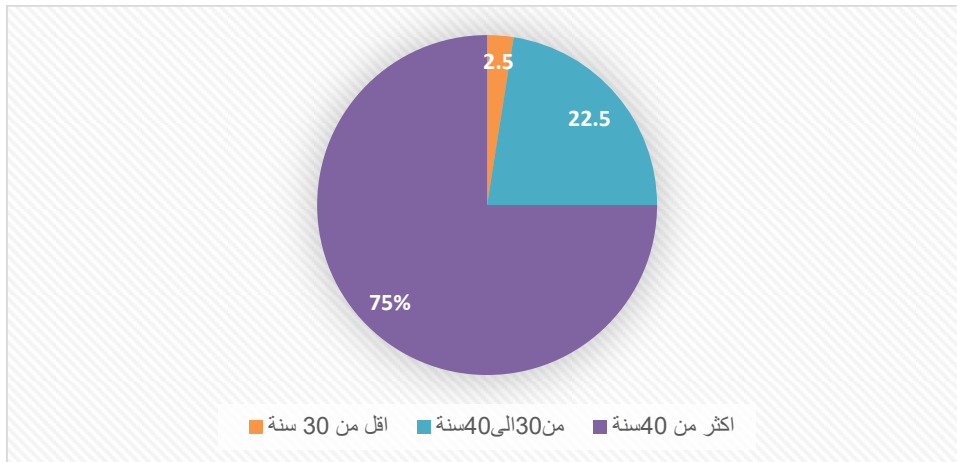
الجدول رقم(06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	2.5%
من 30 إلى 40 سنة	9	22.5%
أكبر من 40	30	75%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجدول والشكل السابق أن الفئة العمرية الغالبة في المناصب العليا للمديرية هم من تفوق اعمارهم ال 40 سنة حيث تشكل ما نسبته 75% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تتراوح اعمارهم بين 30 و 40 سنة ثانيا بنسبة 22.5% ، وفي المرتبة الأخيرة الذين تكون اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 2.5%، ويعزى ذلك لطبيعة المنصب التي تستوجب الخبرة التي يمتلكها الفرد كلما كان عمره اكبر وتجارية اكثر .

3- سنوات الإقديمة : من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

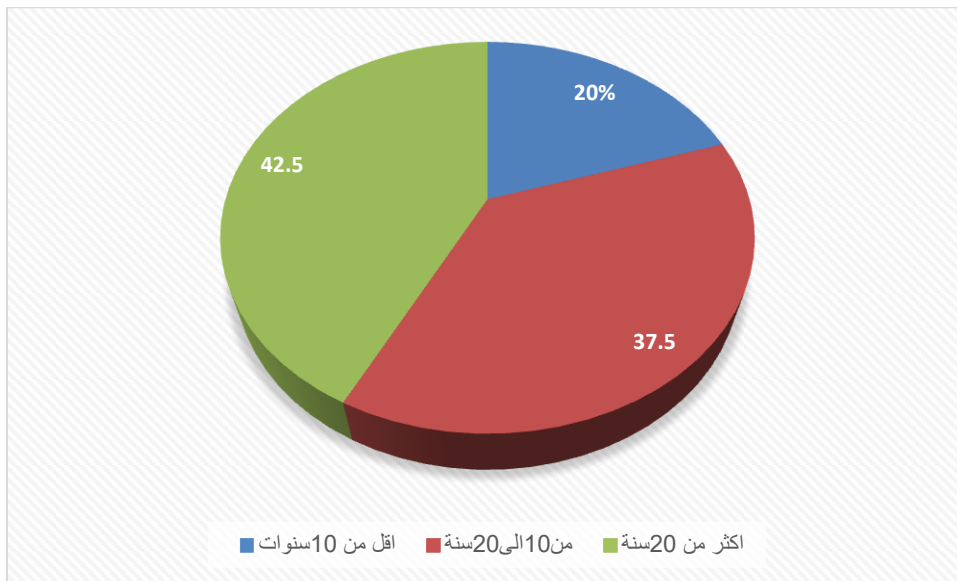
الجدول رقم(07): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الإقديمة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	8	20%
من 10 إلى 20 سنة	15	37.5%
أكثر من 20 سنة	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): تركيبة مجتمع الدراسة حسب سنوات الإقديمة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن الفئة الغالبة في الشركة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 20 سنة حيث تشكل ما نسبته 42.5% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تتراوح سنوات خدمتهم بين 10 و 20 سنة ثانيا بنسبة 37.5% ، وفي الأخير الذين تقل خدمتهم عن الـ 10 سنوات بنسبة 20%، ويعزى ذلك لتمسك الموظفين بمناصبهم وكذا

للسياسات التي تتبعها الشركة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات لما يمتلكونه من خبرة و معرفة
ضمنية يصعب نقلها، ومثال ذلك عقود الوفاء وكذا الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات
خدمة.

الجدول رقم(08): تقاطع الفئة العمرية مع سنوات الاقدمية

		الاقدمية * العمر			المجموع
		الاقدمية	من 10 الى 20	اكثر من 20 سنة	
		اقل من 10 سنوات	من 10 الى 20 سنة	اكثر من 20 سنة	
العمر	اقل من 30 سنة	1	0	0	1
	من 30 الى 40 سنة	6	2	1	9
	اكثر من 40 سنة	1	13	16	30
المجموع		8	15	17	40

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

يمثل الجدول التالي تقاطع الفئات العمرية مع سنوات الاقدمية ، حيث نلاحظ ان الفئة العمرية اقل
من 30 سنة لاتفوق سنوات خدمتهم الـ 10سنوات بمجموع فرد واحد في المناصب العليا ، اما الفئة
العمرية التي تتراوح بين 30 و 40 سنة بمجموع 9 افراد من العينة المختارة ،فتتراوح سنوات خدمتهم بين
اقل من 10 سنوات الى اكثر من 20 سنة خدمة ،اما عن الفئة العمرية الاكثر من 40 سنة فتتجه النسبة
الاكبر لسنوات خدمتهم اكثر من 20سنة بـ 16فرد ، ومن هذا نرى انه في المناصب العليا يوجد علاقة
طردية اي كلما زاد العمر زادت سنوات الاقدمية و بالتالي الخبرة والمعرفة ، وهذه النسب تعطي
مصدقية للدراسة لان الذكاء العاطفي مرتبط بالخبرة و السن فكلما زاد هاذين الاثنتين زاد الذكاء
العاطفي لدى صاحبه.

3. المستوى العلمي: من مجموع 40استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول
التالي :

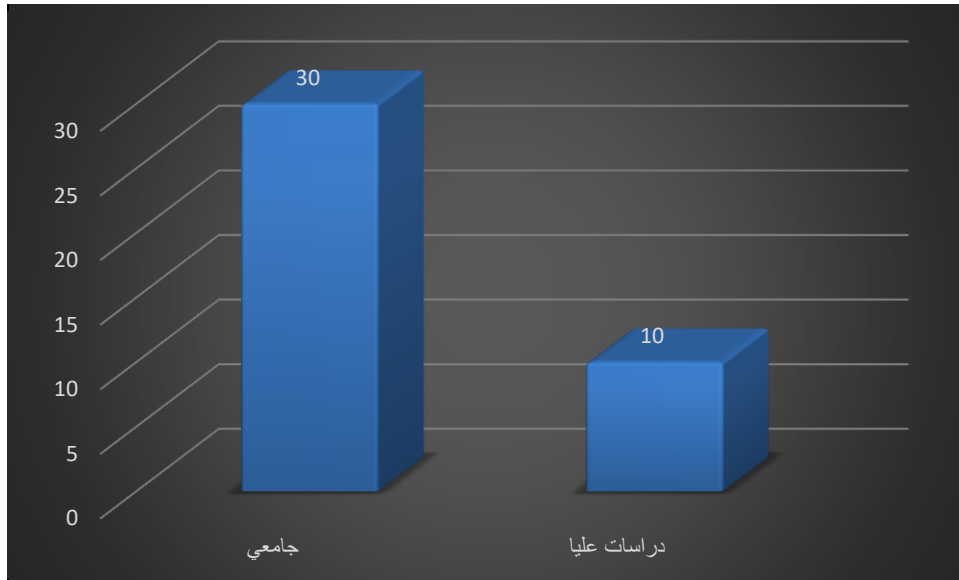
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
جامعي	30	75%
دراسات عليا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(09): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق ان المستوى العلمي للاطارات بالمديرية يتراوح بين الجامعيين و المتحصلين على الدراسات العليا ، حيث نجد ان الجامعيين بنسبة 75%، ما يقدر بـ 30 استمارة معالجة من اصل 40، يليها فئة المتحصلين على الدراسات العليا بنسبة 25% اي الـ 10 المتبقية من الاستمارات ،حيث يمكن القول أن هذا راجع لطبيعة الوظيفة (المنصب) ،أي أن المناصب العليا تستوجب ان يكون صاحبها يمتلك شهادات جامعية او دراسات عليا ،وكذا بسبب سياسات الاستقطاب المنتهجة من طرف الشركة.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية

سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على "دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة لمديرية الصيانة سوناطراك DML لولاية الاغواط- .
وسنحاول هنا عرض و تحليل النتائج والتعقيب عنها ، و استعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الاول: دراسة اتجاهات الدراسة

اولا : المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الرباعي من خلال المدى بين درجات المقياس (3=1-4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.75=4/3)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

الديمومة	طول الخلية
ابدا	من 1 إلى 1.75
نادرا	أكبر من 1.75 إلى 2.50
احيانا	أكبر من 2.50 إلى 3.25
دائما	أكبر من 3.25 إلى 4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الرباعي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة الديمومة.

ثانيا: تحليل اتجاه عبارات المحاور

1- تحليل اتجاهات عبارات محور الذكاء العاطفي:

ا- تحليل اتجاهات عبارات البعد الاول (الوعي الذاتي):

الجدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الوعي الذاتي)

العبرة	ابدا		نادرا		احيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	0	0	5	2	20	8	75	30	3.70	0.56	دائما
2	0	0	5	2	45	18	50	20	3.45	0.59	دائما
3	0	0	0	0	37.5	15	62.5	25	3.63	0.49	دائما
4	0	0	7.5	3	35	14	57.5	23	3.50	0.64	دائما
متوسط عبارات البعد الاول x1											
									3.56	0.43	دائما

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (الوعي الذاتي) هو 3.56 والذي يتجه إلى درجة دائما ، اي أن المسيرين في مديرية الصيانة DML لديهم وعي ذاتي عالي يفهمون من خلاله مشاعرهم الخاصة ويستطيعون التعبير عنها بسهولة ، كما لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة و الضعف فهم يعتبرون مسؤولين عن مشاعرهم الخاصة ، وذلك بشكل دائم ومستمر ، وهذا راجع لقدرة العينة المختارة على فهم والتعبير عن مشاعرهم الداخلية .

ب-تحليل اتجاهات عبارات البعد الثاني (ادارة الانفعالات):

الجدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ادارة الانفعالات

العبرة	ابدا		نادرا		احيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
5	0	0	10	4	45	18	45	18	3.35	0.66	دائما
6	0	0	20	8	57.5	23	22.5	9	3.03	0.66	احيانا
7	0	0	12.5	5	67.5	27	20	8	3.08	0.57	احيانا
8	2.5	1	2.5	1	32.5	13	62.5	25	3.55	0.67	دائما
متوسط عبارات البعد الثاني x2											
									3.25	0.51	احيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (ادارة الانفعالات) هو 3.25 والذي يتجه إلى درجة احيانا . فالبعض من العينة المختارة تستطيع دائما التحكم في مشاعرها و تصرفاتها مما يساعدها في اتخاذ القرارات الهامة في العمل ، اما البعض الاخر يستطيع احيانا مراقبة مزاجه في

العمل، وبالتالي المحافظة على هدوئهم عند مواجهة المشكلات في العمل. حيث نفسر اتجاه هذا البعد الى انه لا يمكن دائما ضبط العواطف و التحكم في الانفعالات، فالحالات المزاجية للفرد تتغير بتغير الظروف و المواقف وهذا ما جعل البعد يتجه نحو درجة احيانا.

ج- تحليل اتجاهات عبارات البعد (تحفيز الذات (الدافعية)):

الجدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تحفيز الذات (الدافعية))

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
دائما	0.72	3.30	42.5	17	47.5	19	7.5	3	2.5	1	9
دائما	0.53	3.78	82.5	33	12.5	5	5	2	0	0	10
دائما	0.55	3.53	55	22	42.5	17	2.5	1	0	0	11
احيانا	0.61	3.08	20	8	70	28	7.5	3	2.5	1	12
دائما	0.39	3.45	متوسط عبارات البعد الثالث x3								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (تحفيز الذات (الدافعية)) هو 3.45 والذي يتجه إلى درجة دائما . فإغلبية العينة اتجهت نحو درجة دائما في التركيز على العمل وسط الضغوط وبذل الجهد لانجاز الاعمال بنشاط وتركيز عال ، و اتجهو نحو درجة احيانا فيما يخص مكافئة الفرد لنفسه بعد تجاوز الاحداث المزعجة . والسبب في توجه هذا البعد نحو درجة دائما هو عمل المسيرين الذي يستوجب عليهم دائما التعامل مع الضغوط وتحفيز الذات لتحقيق الاهداف المرجوة.

د- تحليل اتجاهات عبارات البعد الرابع (التعاطف):

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (التعاطف):

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	0.67	3.10	25	10	62.5	25	10	4	2.5	1	13
احيانا	0.73	2.93	17.5	7	62.5	25	15	6	5	2	14
احيانا	0.70	3.15	30	12	57.5	23	10	4	2.5	1	15
دائما	0.59	3.48	52.5	21	42.5	17	5	2	0	0	16
احيانا	0.49	3.16	متوسط عبارات البعد الرابع x4								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الرابع (التعاطف) هو 3.16 والذي يتجه إلى درجة احيانا. حيث ان الاطارات يفهمون احيانا مشاعر العمال ،ويحاولون قراءة مشاعرهم من تعبيرات وجوههم ،كما انهم يسعون الى حل مشاكل الاخرين .اما بالنسبة لاحتياجاتهم (العمال) فهم متفهمون لها دائما . واتجاه البعد نحو درجة احيانا راجع لصعوبة قراءة عواطف الاخرين من تعبيرات وجوههم و الاستجابة لها .

ه- تحليل اتجاهات عبارات البعد الخامس (المهارات الاجتماعية):

الجدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس (المهارات الاجتماعية):

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	0.71	3.05	25	10	57.5	23	15	6	2.5	1	17
دائما	0.57	3.33	37.5	15	57.5	23	5	2	0	0	18
احيانا	0.66	2.98	20	8	57.5	23	22.5	9	0	0	19
احيانا	0.74	2.90	20	8	52.5	21	25	10	2.5	1	20
احيانا	0.52	3.06	متوسط عبارات البعد الخامس x5								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الخامس (المهارات الاجتماعية) هو 3.06 والذي يتجه إلى درجة احيانا. حيث انقسمت وجهات نظر العينة بين درجة دائما و احيانا ، فتجد دائما سهولة في التحدث مع الاخرين ، اما بالنسبة للقدرة على التأثير على الاخرين في تحديد اهدافهم و الاستجابة لرغبات وانفعالات الاخرين فتكون احيانا ، واتجاه عبارات البعد نحو درجة احيانا راجع لعدم قدرة المسير على التأثير في جميع الافراد .

2- تحليل اتجاهات عبارات محور ادارة الصراع التنظيمي:

1- تحليل اتجاهات عبارات استراتيجية التعاون:

الجدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التعاون

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	0.74	3.25	42	17	40	16	17.5	7	0	0	21
دائما	0.78	3.43	57.5	23	30	12	10	4	2.5	1	22
دائما	0.69	3.33	42.5	17	50	20	5	2	2.5	1	23
دائما	0.63	3.43	50	20	42.5	17	7.5	3	0	0	24
دائما	0.55	3.35	متوسط عبارات y1								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات استراتيجية التعاون هو 3.35 والذي يتجه إلى درجة دائما. فبالنسبة للتعاون في انجاز الاهداف فهذه ليس من الاستراتيجية الدائمة التي تعتمد عليها الشركة، بل تعتمد عليها احيانا على حسب نوع الهدف المرجو تحقيقه ،اما عن دراسة الاسباب المؤدية للصراع و الوصول لقرارات مقبولة للجميع فيعتمدها المسيرون دائما تحت مبدأ "اننا جميعا في قارب واحد". واتجاه البعد نحو درجة دائما راجع ان هذه الاستراتيجية هي المحبذة من طرف العمال DML، كونها تشعرهم انهم منتمين للمؤسسة عند مشاركتهم وتبادل المعلومات للوصول الى حلول ترضي الجميع.

ب- تحليل اتجاهات عبارات استراتيجية التجنب:

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التجنب

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	0.90	3.10	37.5	15	42.5	17	12.5	5	7.5	3	25
احيانا	0.87	2.73	12.5	5	62.5	25	10	4	15	6	26
دائما	0.70	3.38	47.5	19	45	18	5	2	2.5	1	27
احيانا	0.87	3.18	42.5	17	37.5	15	15	6	5	2	28
احيانا	0.40	3.15	متوسط عبارات y2								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات استراتيجية التجنب هو 3.15 والذي يتجه إلى درجة **احيانا**. فكاحتياط لظهور صراعات داخل كل قسم يتخذ المسيرون دائما اجراءات و اساليب متنوعة لتجنب هذه الظاهرة، اما عن طريقة تجاهل الصراع فلا يحبذها المسؤولون و يعتمدونها **احيانا** فقط، ويتوجه اغلبهم **احيانا** الى تجنب النقاشات المفتوحة بشأن الخلافات و كذا التزام الحياد بشأن الخلافات التي تنشأ بين الاقسام ، فتتوجه عبارات هذا البعد نحو درجة **احيانا** بسبب تهرب بعض الاطارات من الموقف و عدم تحمل المسؤولية، اي تاجيل معالجة موقف الصراع الى وقت لاحق .

ج- تحليل اتجاهات عبارات استراتيجية التسوية (الحل الوسط):

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التسوية (الحل الوسط)

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	0.80	3.23	40	16	47.5	19	7.5	3	5	2	29
نادرا	0.96	2.48	12.5	5	42.5	17	25	10	20	8	30
دائما	0.78	3.28	45	18	40	16	12.5	5	2.5	1	31
دائما	0.74	3.55	67.5	27	22.5	9	7.5	3	2.5	1	32
احيانا	0.46	3.16	متوسط عبارات y3								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات استراتيجية التسوية (الحل الوسط) هو 3.16 والذي يتجه إلى درجة احيانا. فيتوجه المسيرون احيانا الى اقتراح ارضية مشتركة لحسم الخلافات ،ونادرا ما يشعرون الاطراف المتصارعة بانهم جميعا على حق، فيتجهون في هذا البعد دائما الى التفاوض او الاستماع لوجهات النظر للوصول الى الحل الوسط. فاتجاه البعد نحو درجة احيانا راجع لتقديم التنازلات للوصول الى حل وسط يرضي الجميع بمبدأ "الآخذ و العطاء".

د- تحليل اتجاهات عبارات استراتيجية التنازل:

الجدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجية التنازل

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		احيانا		نادرا		ابدا		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
احيانا	1.05	2.85	30	12	42.5	17	10	4	17.5	7	33
دائما	0.71	3.45	55	22	37.5	15	5	2	2.5	1	34
احيانا	0.78	2.95	22.5	9	55	22	17.5	7	5	2	35
احيانا	0.58	3.08	متوسط عبارات y4								

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات استراتيجية التنازل هو 3.08 والذي يتجه إلى درجة احيانا. فالغالبية توجو نحو درجة احيانا فيما يخص التضحية بالرغبات الخاصة من اجل تلبية رغبات الاطراف المتصارعة، و احيانا ما يختارون اقناع الطرف الاكثر مرونة من اجل التنازل ، بل يتوجهون دائما للتركيز على نقاط الاتفاق اكثر من نقاط الاختلاف عند ادارة الصراع . وتوجه البعد نحو درجة احيانا سببه ان الفرد في هذه الاستراتيجية يلعب دور ممتص الصراع اي التضحية بالمصالح الشخصية لصالح مصالح الاطراف الاخرى .

هـ - تحليل اتجاهات عبارات محور (استراتيجية السيطرة):

الجدول رقم (20): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور (استراتيجية السيطرة)

العبارة	ابدا		نادرا		احيانا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
36	2	5	3	7.5	18	45	17	42.5	3.25	0.80	احيانا
37	4	10	8	20	9	22.5	19	47.5	3.08	1.04	احيانا
38	1	2.5	13	32.5	14	35	12	30	2.93	0.85	احيانا
39	14	35	10	25	13	32.5	3	7.5	2.13	0.99	ابدا
متوسط عبارات y5											
36									2.84	0.63	احيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات استراتيجية السيطرة هو 2.84 والذي يتجه إلى درجة احيانا. فالاعتماد على العقوبات لتراجع الاطراف المتصارعة عن موقفها لا يجذبونها ابدا ، و احيانا ما يتم اجبار الاطراف المتصارعة على قبول الحل المناسب للمؤسسة ، وكذلك احيانا ما يتم استخدام التأثير و النفوذ و السلطة لاتخاذ القرارات او حل الصراعات . فتوجه البعد نحو درجة احيانا دليل على ان الاطارات في DML لا يستخدمون السلطة و القوة الممنوحة لهم لاختضاع الاخرين لشروطهم الا احيانا عندما يستلزم الموقف.

المطلب الثاني: إختبار نموذج الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة المختارة سنقوم الآن باختبار نموذج الدراسة:

التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا : اختبار ثبات نموذج الدراسة:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل ألفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (FL (Factor Loadings): ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70%.

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability): حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور، وهي شبيهة الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted): وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (21): نتائج قيمة الموثوقية و صحة التقارب

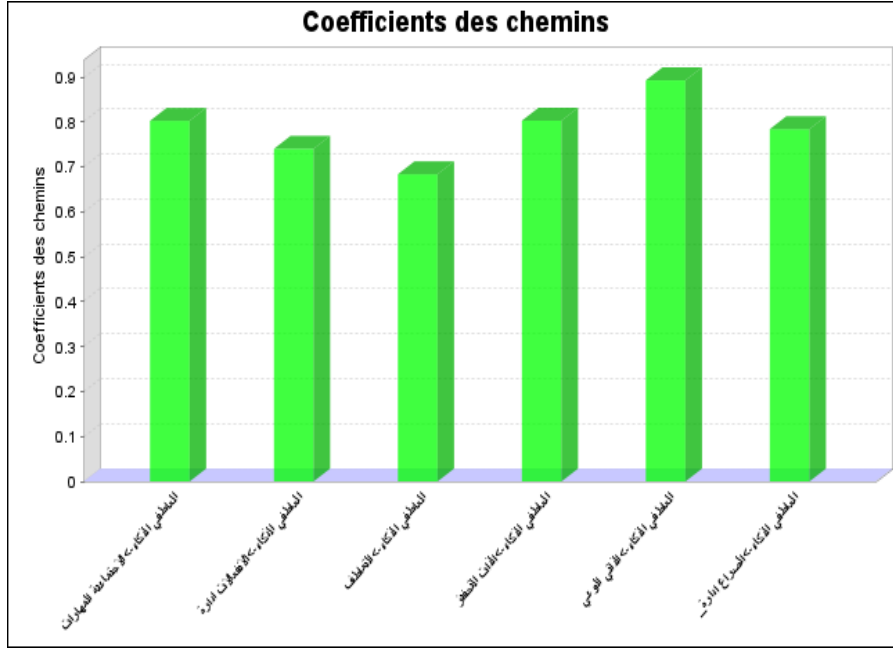
المحور	Constructs	items	Factor loading	CR	AVE
الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	Q1	0.865	0.841	0.575
		Q2	0.654		
		Q3	0.656		
		Q4	0.840		
	ادارة الانفعالات	Q5	0.853	0.865	0.621
		Q6	0.621		
		Q7	0.813		
		Q8	0.857		
	تحفيز الذات (الدافعية)	Q9	يحذف 0.697	0.850	0.740
		Q10	0.769		
		Q11	0.814		

	التعاطف	Q12	يهدف 0.622	0.822	0.608
		Q13	0.775		
		Q14	0.731		
		Q15	0.722		
		Q16	يهدف 0.673		
	المهارات الاجتماعية	Q17	يهدف 0.689	0.875	0.778
		Q18	0.740		
		Q19	0.852		
		Q20	يهدف 0.699		
	ادارة الصراع التنظيمي	استراتيجية التعاون	Q21	0.698	0.824
Q22			يهدف 0.608		
Q23			يهدف 0.536		
Q24			0.749		
استراتيجية التجنب		Q25	يهدف 0.405		
		Q26	يهدف 0.057		
		Q27	0.646		
		Q28	يهدف 0.271		
استراتيجية التسوية (الحل الوسط)		Q29	يهدف 0.226		
		Q30	يهدف -0.069		
		Q31	0.648		
		Q32	يهدف 0.496		
استراتيجية التنازل		Q33	يهدف 0.239		
		Q34	يهدف 0.597		
		Q35	يهدف -0.044		
استراتيجية السيطرة		Q36	يهدف 0.247		
		Q37	يهدف 0.522		
		Q38	يهدف 0.356		
		Q39	يهدف 0.018		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (9،20،17،16،12) فيما يخص متغير الذكاء العاطفي ، وعبارات متغير ادارة الصراع التنظيمي كلها ما عدا العبارات(21،24،27،31).

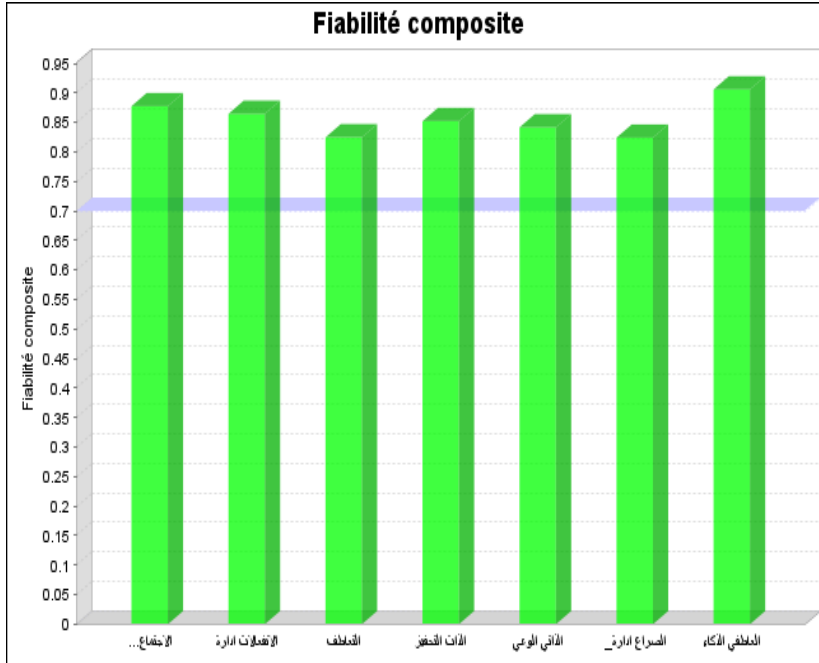
الشكل رقم(10):القيمة الموثوقية و صحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

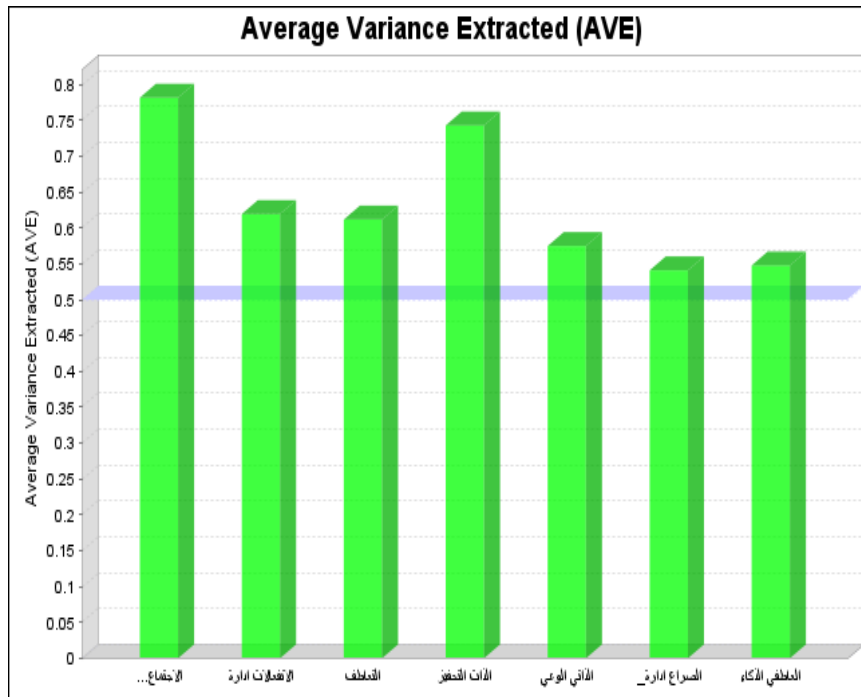
من خلال الجدول اعلاه والشكل السابق نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة(الاستبيان) بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

الشكل رقم(11):الموثوقية المركبة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة CR أكبر من 0.7 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أنه يوجد اتساق داخلي بين العبارات و المحور .
الشكل رقم(12):متوسط التباين المستخرج AVE



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا: الصدق التمايزي

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation) : هو مؤشر قياس مدى تتافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(22): مؤشر ارتباط المتغير VC

ادارة الصراع	الوعي الذاتي	تحفيز الذات	التعاطف	ادارة الانفعالات	المهارات الاجتماعية
					0,8841
				0,7870	0,4324
			0,7821	0,4815	0,5792
		0,8620	0,3896	0,6049	0,5969
	0,7582	0,6598	0,5244	0,6115	0,6155
0,7355	0,6546	0,7029	0,5873	0,6260	0,6277

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض ،اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE ، حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته.

و من خلال الجدول اعلاه نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض، اي ان قيمة علاقة المتغيرات بنفسها اكبر من قيمة العلاقة مع متغير اخر وعليه نقول ان هذه المتغيرات مستقلة.

- التحويلات المتقاطعة Cross Loading : ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، و الجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (23): نتائج مؤشر التوافق Cross Loading

	المهارات الاجتماعية	ادارة الانفعالات	التعاطف	تحفيز الذات	الوعي الذاتي	ادارة الصراع
Q1	0,4543	0,6044	0,4008	0,7272	0.8645	0,5458
Q10	0,5386	0,6486	0,4211	0.9180	0,6461	0,6503
Q11	0,4929	0,3445	0,2168	0.8020	0,4683	0,5562
Q13	0,4152	0,5474	0.8293	0,3841	0,4758	0,5476
Q14	0,4508	0,3238	0.8100	0,1228	0,3392	0,2720
Q15	0,5083	0,2043	0.7008	0,3713	0,3931	0,5206
Q18	0.9038	0,5068	0,3876	0,5947	0,5846	0,5560
Q19	0.8639	0,2369	0,6603	0,4507	0,4985	0,5557
Q2	0,5454	0,5133	0,4083	0,4078	0.6813	0,4873
Q21	0,3719	0,3187	0,2965	0,3384	0,4086	0.6496
Q24	0,3848	0,4352	0,6184	0,4600	0,4532	0.7241
Q27	0,4977	0,5882	0,4618	0,5500	0,5524	0.7963
Q3	0,2683	0,3128	0,2963	0,3026	0.6216	0,3156
Q31	0,5673	0,4555	0,3292	0,6634	0,4969	0.7637
Q4	0,5451	0,3759	0,4642	0,4870	0.8376	0,5840
Q5	0,3271	0.8470	0,3987	0,3943	0,4429	0,4257
Q6	0,1422	0.5879	0,1318	0,1597	0,1085	0,3481
Q7	0,2076	0.8058	0,2694	0,4202	0,4190	0,3724
Q8	0,5119	0.8749	0,5325	0,6911	0,6867	0,6953

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

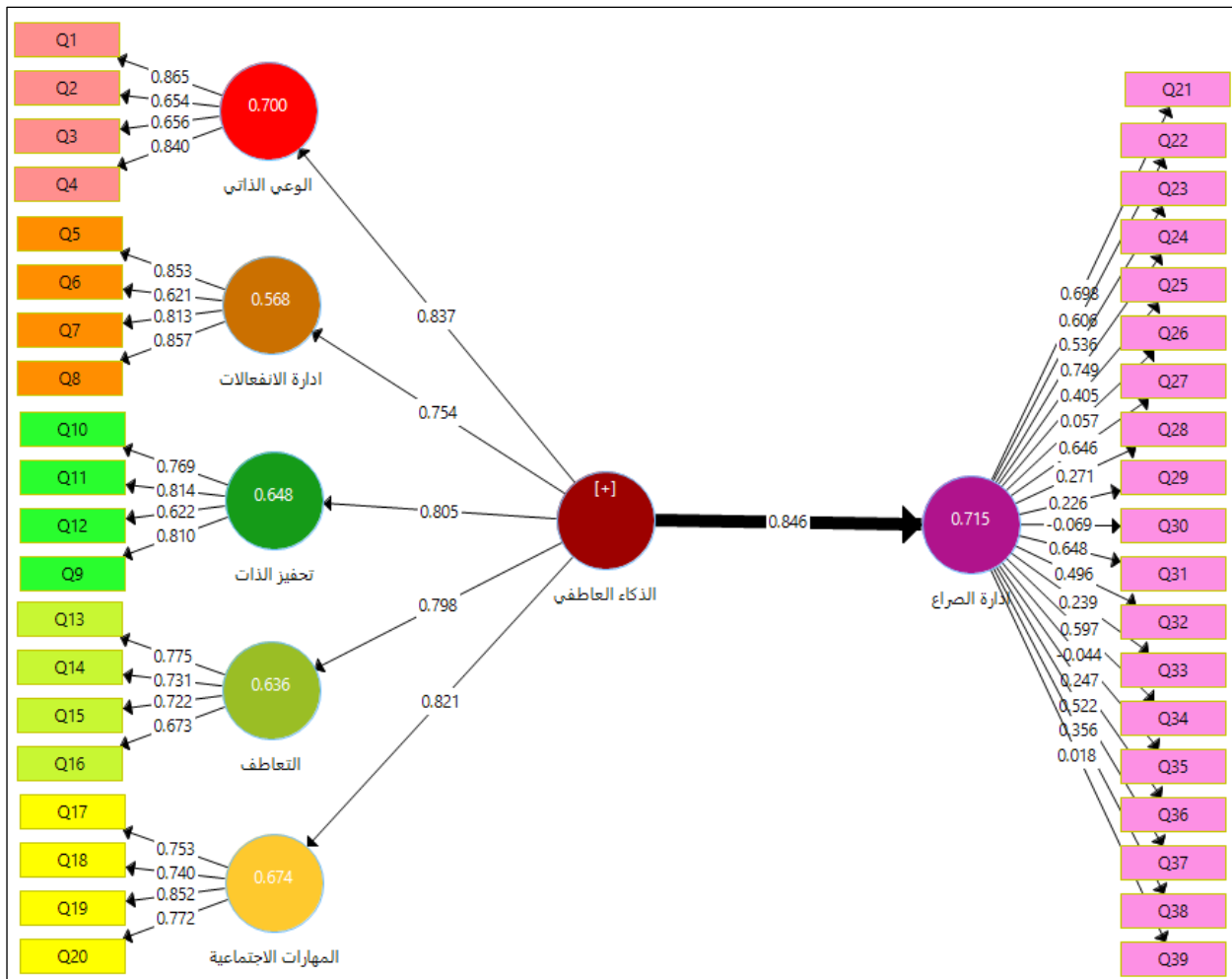
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع العبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني انه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير او البعد الذي من المفترض ان يتبع. نأخذ مثال على ذلك في محور الوعي الذاتي العبارة Q1 قيمتها **0.8645**، فإذا لاحظناها نجدها اعلى قيمة في نفس السطر، اذ تعني ان هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، ومن

النتائج اعلاه نرى ان كل عبارة هي الاقوى في محورها فنقول ان العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة على العبارات الاخرى.

المطلب الثالث: تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

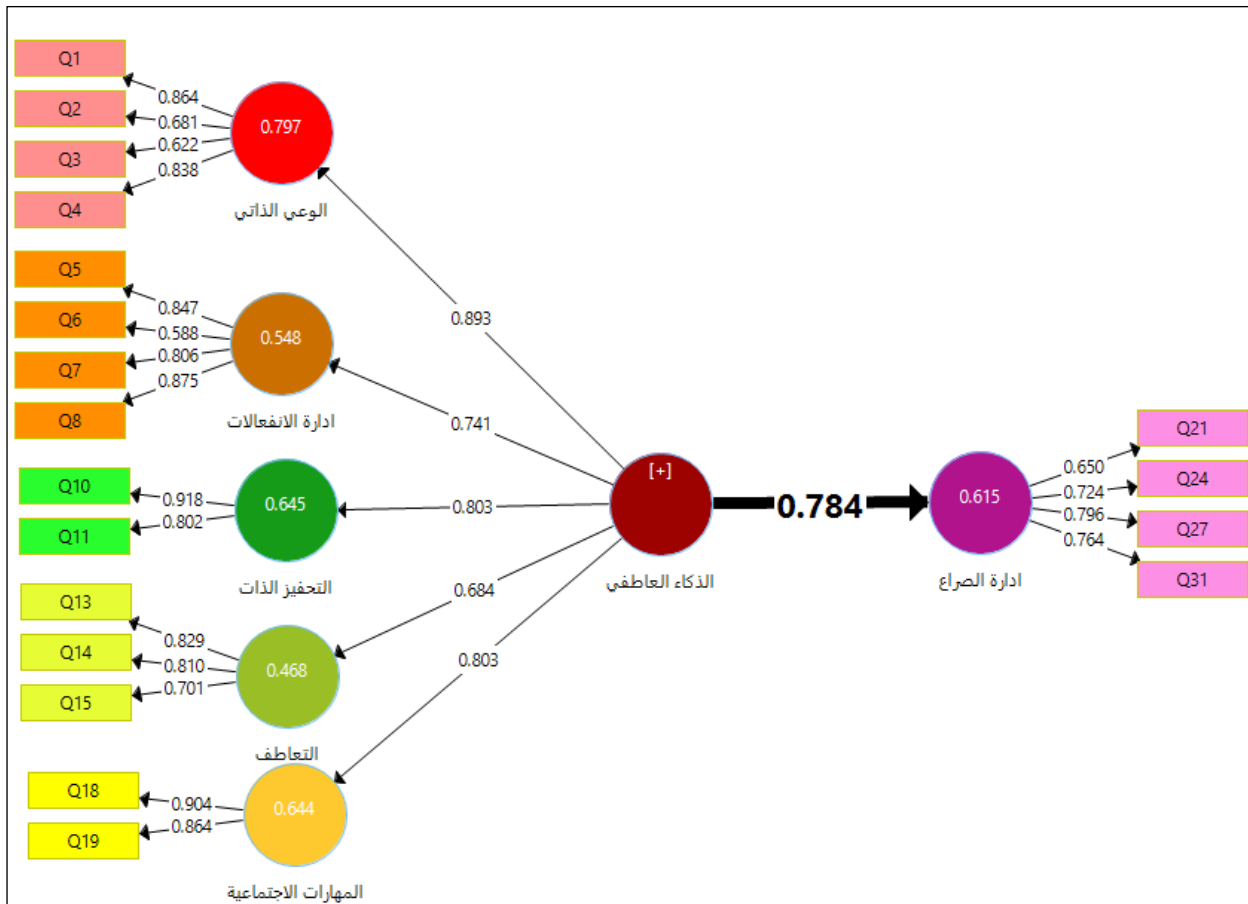
الشكل رقم(13): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ أن النموذج البنائي للدراسة يرتكز على متغيرين اثنين : الاول هو المتغير المستقل والذي يتمثل في الذكاء العاطفي بابعاده الخمسة (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، والمتغير التابع الذي يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي. ومن اجل الوصول الى النموذج النهائي الذي نحاول ان يكون النموذج الافضل للدراسة، وجب علينا حذف بعض العبارات التي معاملات تشبعهم اقل من 0.7 والتي تتمثل في العبارات (9،17،16،12) بالنسبة للمتغير المستقل، والعبارات (39،38،37،36،35،34،33،32،30،29،28،26،25،23،22) بالنسبة للمتغير التابع، وبعد الحذف تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل رقم(14): النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



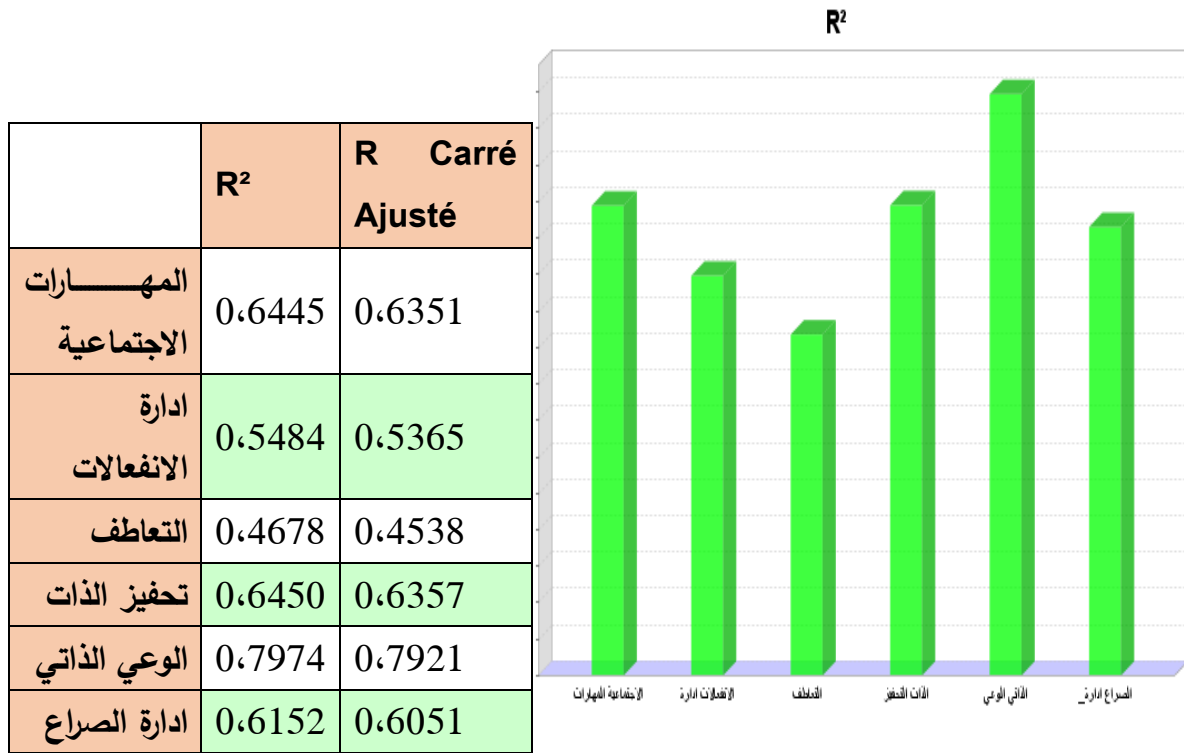
المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

مؤشرات جودة النموذج :

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً الى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في : (R^2 ، F^2 ، Q^2 ، GOF)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل الى اختبار صحة الفرضيات.

1- معامل التحديد (R^2 Square) : وهو مقياس لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع ، والتالي يبين ذلك :

الشكل رقم(15): مؤشر معامل التحديد الجدول رقم(24): مؤشر معامل التحديد R^2 Square



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

حسب (chin 1998)¹: فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسطة اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدا ذلك .

ومن خلال الشكل السابق وجدول معامل التحديد نستنتج أن : نسب معامل التحديد تكون متوسطة عند كل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي، ما عدا بعد الوعي الذاتي التي تكون فيه النسبة عالية وتقدر ب0.79، حيث تقع هذه النسب في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007، ص

المتغيرات المستقلة (الوعي الذاتي، ادارة الانفعالات، تحفيز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (ادارة الصراع التنظيمي) وقادرة على شرحه.

2- مؤشر حجم التأثير F2 : وهو مؤشر خاص بقياس تاثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى ، أي تأثير كل بعد لوحده على ادارة الصراع التنظيمي، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب (1988) Cohen كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي

من 0.15-0.35 متوسط

من 0.02-0.35 ضعيف

أقل من 0.02 لا يوجد

و سنبين ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(25): نتائج مؤشر حجم التأثير (F²)

	المهارات الاجتماعية	ادارة الانفعالات	التعاطف	تحفيز الذات	الوعي الذاتي	ادارة الصراع
المهارات الاجتماعية						
ادارة الانفعالات						
التعاطف						
تحفيز الذات						
الوعي الذاتي						
ادارة الصراع						
الذكاء العاطفي	1,8127	1,2141	0,8789	1,8172	3,9355	1,5988

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

جميع مؤشرات المتغيرات المستقلة في الجدول اعلاه تقع في المجال اكبر من 0.35 . وهذا دليل على ان تاثير المتغيرات المستقلة عالي على المتغير التابع (ادارة الصراع التنظيمي).

3- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 :

يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حيث يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفنقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم (26) : نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q²)

	Q ² (= 1 - SSE/BSP)
المهارات الاجتماعية	0,4058
ادارة الانفعالات	0,2952
التعاطف	0,2078
تحفيز الذات	0,4220
الوعي الذاتي	0,4327
ادارة الصراع	0,2870

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيمة Q2 أكبر من 0 لكل المتغيرات ، وهذا يعني ان قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة جدا، مما يدل على انه هناك أثر واضح للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: يقيس هذا المؤشر امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model

من خلال دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة

$$\text{Gof} = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

التالية:

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و0.1 ضعيف ما بين 0.36 و0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي.

المحور	R ²	AVE
الذكاء العاطفي	0.62	0.66
ادارة الصراع التنظيمي	0.61	0.54

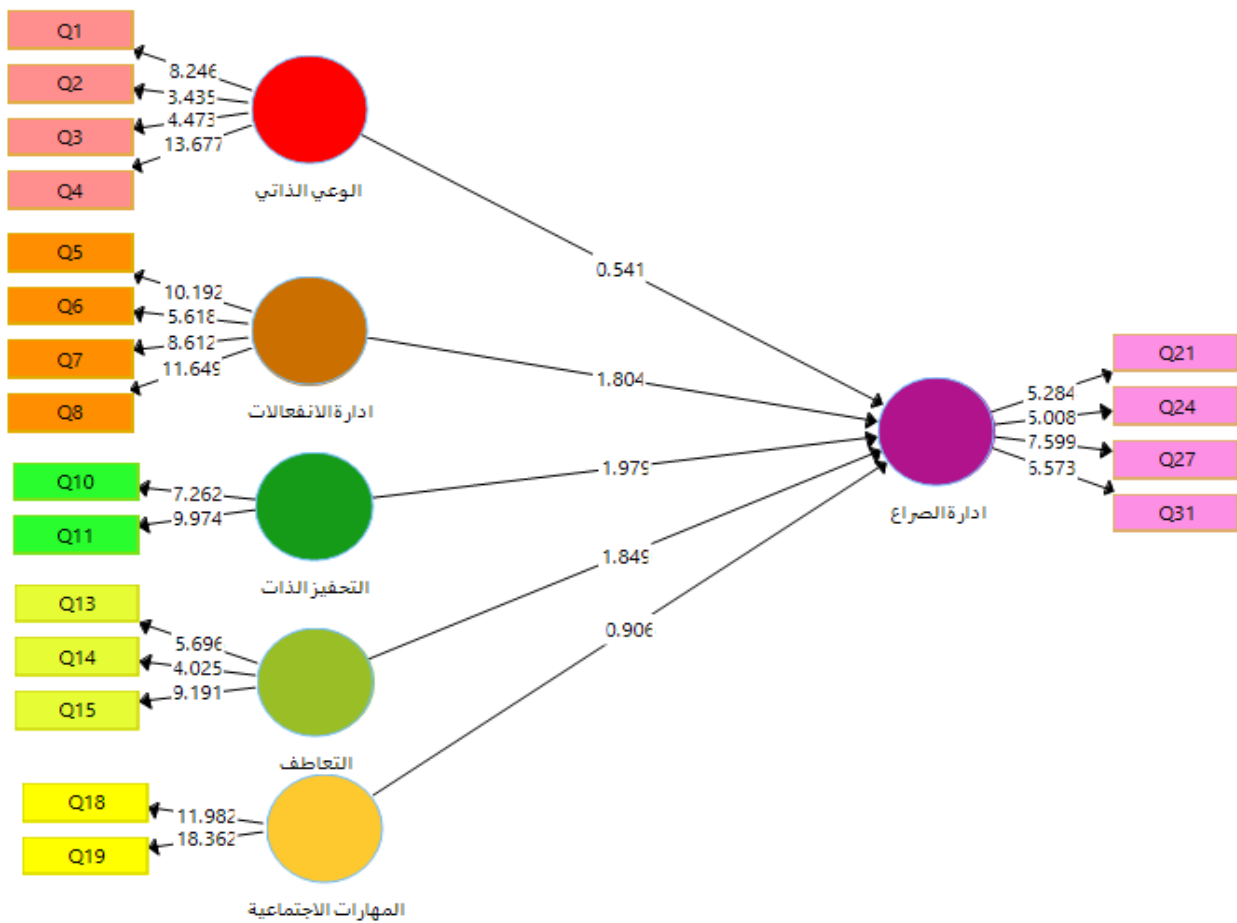
بعد حساب متوسط R² من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة / عددها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج **GOF=0.60** وهي قيمة عالية جدا ، ونقول ان جودة نموذج الدراسة عالية جدا.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

الخطوة التالية هي اختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ، وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح نموذج اختبار الفرضيات الفرعية :

اولا : الفرضية الرئيسية الاولى و فرضياتها الفرعية:

الشكل(16): نموذج اختبار الفرضيات الفرعية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

و الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار بالاعتماد على مخرجات smart pls :
جدول رقم(27) : مؤشر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستعمال طريقة Bootstrap

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (l O/STDEV l)	valeurs-p
الذكاء العاطفي < إدارة الصراع	0.7844	0.7824	0.0819	9.5777	0,0000
المهارات الاجتماعية < إدارة الصراع	0,1278	0,1228	0,1445	0,8845	0,3765
إدارة الانفعالات < إدارة الصراع	0,2057	0,2108	0,1147	1,7937	0,0729
التعاطف < إدارة الصراع	0,2521	0,2401	0,1337	1,8859	0,0594
تحفيز الذات < إدارة الصراع	0,3337	0,3278	0,1686	1,9790	0,0479
الوعي الذاتي < إدارة الصراع	0,1086	0,1540	0,2023	0,5366	0,5915

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ قبول الفرضية الرئيسية اي يوجد اثر للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي ، و ذلك من خلال بعد تحفيز الذات . ويمكن تفسير ذلك على ان ادارة الصراع تتبع من الذات (الارادة) .

من خلال الجدول اعلاه يمكن تلخيص النتائج على الشكل التالي :

الجدول رقم(28): اختبار الفرضية الرئيسية الاولى و الفرضيات الفرعية

الرقم	الفرضية	P Values	الملاحظة
ف.ر	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	رفض H0
1	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05	0.5915	قبول H0

		H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	
قبول H0	0,0729	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الانفعالات و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الانفعالات و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	2
رفض H0	0,0479	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الذات و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الذات و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	3
قبول H0	0,0594	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعاطف وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعاطف وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	4
قبول H0	0,3765	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

ثانيا: دراسة الفروق المعنوية

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

لدراسة الفروق المعنوية نحو متغيرات الدراسة، ووجب علينا معرفة الاختبارات التي تتماشى مع طبيعة عينة الدراسة، ان كانت اختبارات معلمية (ANOVA، T test) او الاختبارات اللامعلمية، ولمعرفة ذلك سنختبر التوزيع الطبيعي بالاضافة الى عشوائية العينة وهذان كاهم شروط الاختبارات المعلمية :

بما أن حجم العينة هو 40 فرد، قمنا باستخدام إختبار شابيرو-ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

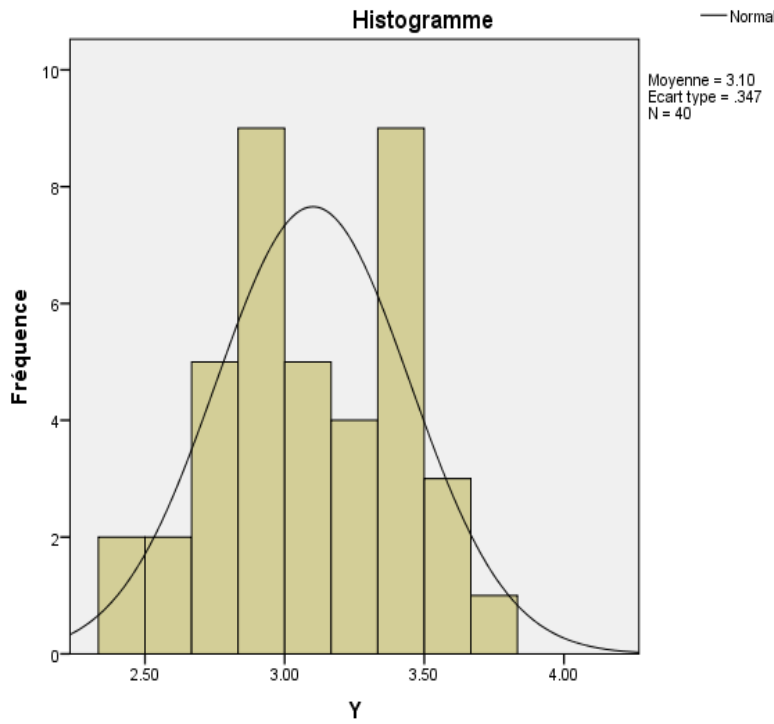
الجدول رقم (29): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
ادارة الصراع التنظيمي	0.979	0.655

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية sig للمتغير التابع (ادارة الصراع التنظيمي) هي 0.655 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

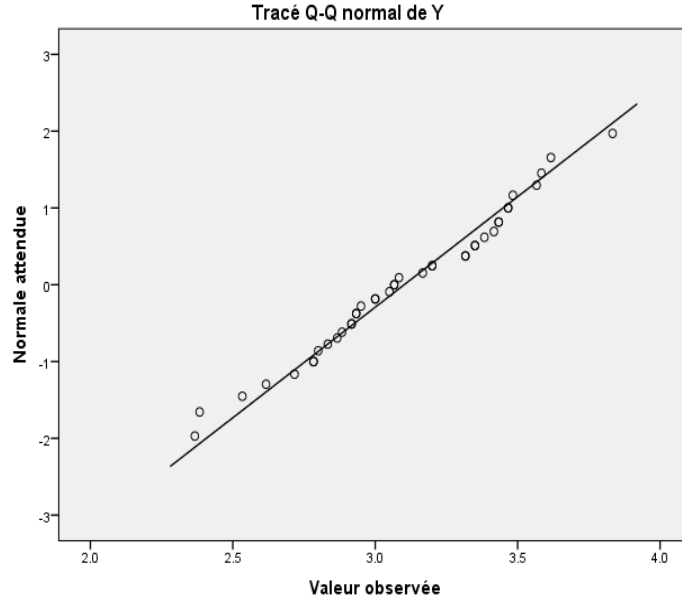
الشكل رقم (17): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل رقم (18): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي، تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، حيث نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

2- دراسة الفروقات الشخصية والوظيفية:

في هذا الجزء سيتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات المسيرين في DML لمتغير الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الفرضية الرئيسية الثانية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى العلمي) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2-1- بالنسبة للجنس:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (30): إختبار T-test بالنسبة للجنس

		إختبار (t)				إختبار ليفين		المحور
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية Sig	F	
القصى	الدنيا							
0.246	-0.145	0.050	0.603	38	0.524	0.109	2.700	X
0.228	-0.127	0.050	0.566	30.955	0.580			
0.248	-0.232	0.008	0.946	38	0.069	0.487	0.492	Y
0.246	-0.229	0.008	0.944	25.491	0.071			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث أن متوسطات إجابة الذكور والاناث عند كل محور كانت نفسها، بالاضافة الى ان القيم الاحتمالية sig كانت اكبر من (0.05) في المحورين، أي نقبل الفرضية الصفرية وهوما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2-2- بالنسبة للعمر:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي تعزى للعمر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي تعزى للعمر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (31) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.369	1.025	0.083	2	0.165	بين المجموعات	X
		0.081	37	2.979	بين المجموعات	
			39	3.144	المجموع	
0.544	0.618	0.076	2	0.152	بين المجموعات	Y
		0.123	37	4.552	بين المجموعات	
			39	4.704	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة للمحورين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، أي نقبل الفرضية الصفرية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر.

2-3- بالنسبة للأقدمية :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي تعزى للاقدمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي تعزى للاقدمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (32) : إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الأقدمية

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.377	1.003	0.081	2	0.162	بين المجموعات	X
		0.081	37	2.982	بين المجموعات	
			39	3.144	المجموع	
0.467	0.777	0.095	2	0.190	بين المجموعات	Y
		0.122	37	4.515	بين المجموعات	
			39	4.704	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحصائية بالنسبة للمحورين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، أي نقبل الفرضية الصفرية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية.

2-4- بالنسبة للمستوى العلمي :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمستوى العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الذكاء العاطفي و إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمستوى العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (33) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى العلمي

القيمة الإحصائية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.957	0.003	0.000	1	0.000	بين المجموعات	X
		0.083	38	3.144	بين المجموعات	
			39	3.144	المجموع	
0.877	0.024	0.003	1	0.003	بين المجموعات	Y
		0.124	38	4.701	بين المجموعات	
			39	4.704	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحصائية بالنسبة للمحورين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، أي نقبل الفرضية الصفرية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى العلمي.

خلاصة الفصل:

لربط بين الجزء النظري و التطبيقي تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة لعينة من اطارات مديرية الصيانة لولاية الاغواط ، ودراسة ارائهم احصائيا بالاعتماد على النمذجة بالمعدلات البنائية .
ففي البداية تم تقديم لمحة عامة لشركة سوناطراك انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة لديها من مورد بشري، ثم التطرق لمديرية الصيانة لولاية الاغواط بنوع من التفصيل كونها المؤسسة محل الدراسة .

أما في ما يتعلق في الدراسة الميدانية، فقد استخدمنا الاستبانة كاداة معتمدة في الدراسة، حيث تم توزيع (50) مفردة على عينة من مجتمع الدراسة ليتم استرجاع (42) وإلغاء (02) منها لتصبح العينة النهائية مكونة من (40) فرد .

ثم قامت الطالبتين بتفريغ البيانات عن طريق برنامج (spss النسخة 24)و تحويلها الى برنامج (smartpls3) عن طريق برنامج (Excel 2013)، وذلك من أجل حساب أداة صدق التقارب و أداة صدق التمايز و التباين مؤشرات جودة النموذج، والوقوف على اختبار الفرضيات، لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ومن خلال تطبيق جميع الاختبارات السابقة الذكر توصلنا الى ان الجانب النظري يبقى مجرد معارف لا تعطي الوجه الحقيقي للمعرفة، فبعد التطبيق تتضارب وجهات النظر بين ما هو نظري وما هو موجود على ارض الواقع ، حيث توصلنا في دراستنا الى ان الامور السلوكية يمكن تكميمها ومعرفة اتجاهاتها الا انها صعبة التحكم وهي لا تعطي الوجه الحقيقي للتحكم فيها ، فيمكن لافراد العينة التصنع و تغليط الباحث و توجيه الدراسة للاتجاه الخاطيء. الا اننا حاولنا ان تكون دراستنا تتسم بنوع من الدقة وذلك من اجل الوصول الى النموذج النهائي الذي نحاول ان يكون النموذج الافضل للدراسة.

ففي نهاية هذا الفصل تم التوصل الى نتائج سنتطرق اليها في الخاتمة بالتفصيل .

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة وتحليل أثر الذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي نظريا عبر التطرق الى الادبيات النظرية للدراسات السابقة ، ومن خلال ذلك انبثق عنها عناصر أو أبعاد والتي اعتبرت كركيزة أساسية من أجل القيام بعملية التحليل ومعرفة الاثر بين المتغيرين من خلال دراسة حالة لمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط، والوقوف على آراء المسيرين بالمؤسسة.

وبعد استعراض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والمتمثل في الذكاء العاطفي، والمتغير التابع ادارة الصراع التنظيمي، توصلنا ان الصراع التنظيمي امر حتمي في اي مؤسسة طالما انها تعتمد على المورد البشري في انجاز اعمالها و تحقيق اهدافها ، و تعد من اهم التحديات التي تواجه المديرين في اعمالهم اليومية لصعوبة ادارتها بكفاءة ، فلا بد من توافر القدرات و المهارات التي تمكن هؤلاء المديرين من ادارة الصراع ، ولا يمكن ذلك ما لم تعزز بوجود مهارات عاطفية واجتماعية تمكنه من ادراك عواطفه و عواطف الاخرين وفهماها و تقويمها وادارتها وهذا جوهر الذكاء العاطفي .

حيث بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

بعد الاحاطة بالجانب النظري، ومن خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي شملت الذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي، توصلت الطالبتين الى جملة من النتائج النظرية، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- ظهر الذكاء العاطفي قديما على شكل افكار فعلية ، ثم ظهر كمصطلح و كتطبيق منذ سنة 1990.
- يعتبر الذكاء العاطفي من خلال التعاريف المتعددة له انه قدرة الفرد على ادراك مشاعره و انفعالاته و مشاعر و انفعالات الاخرين، و التمييز بينها ، و ادارتها .
- تعود اهمية الذكاء العاطفي الى اهمية العواطف في حياتنا العامة و في بيئة العمل بشكل خاص ، حيث انه يساعدنا على حل الصراعات ، فحين نتمكن من تمييز مشاعر وانفعالات الناس فهذا يسهل تسوية الصراعات او ربما تفاديها قبل ان تبدأ .
- تتعدد ابعاد الذكاء العاطفي نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين ، و تبنت الطالبتين تصنيف جولمان الذي قسم الابعاد الى : الوعي الذاتي، ادارة الانفعالات، تحفيز الذات ، التعاطف، المهارات الاجتماعية.
- اما النماذج فانقسمت من حيث التعريف الى اتجاهين: نماذج القدرة و النماذج المختلطة.
- ادى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي الى ظهور العديد من المقاييس التي تهدف الى قياس الذكاء العاطفي، صنفت كمقاييس التقارير الذاتية و مقاييس مختلطة .

- الصراع التنظيمي امر حتمي في اي مؤسسة، حيث يقال انه يوجد صراع فالمؤسسة موجودة. فالصراع هو حالة عدم اتفاق بين طرفين من اجل شئى واحد.
- فمجل التعاريف اكدت ان ادارة الصراع التنظيمي هي مجموعة من الاجراءات و الاليات و القرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم باستراتيجيات متعددة وفقا لحدة و نوعية الصراع ، وذلك من اجل التقليل من الصراع السلبي و العمل على تشجيع الصراع الايجابي.
- المؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالركود و السكون، لذلك وجب وجود الصراع داخل المؤسسة لكن بقدر معقول ومن هنا تظهر مقاربات الصراع التنظيمي.
- ليس المطلوب القضاء على الصراع التنظيمي في حال ظهوره بل المطلوب ادارته و التعامل معه بايجابية ، ولا يتسنى ذلك الا عند التعرف على انواع الصراع و مصادره، حيث تعود اسباب الصراع للفروق الفردية، عدم التجانس في الادوار، الخلل في المعلومات بسبب الاتصالات الادارية،درجة الاستقلالية،الاختلاف في الاهداف و القيم و القناعات ،محدودية الموارد ،نمط القيادة .
- تمر الصراعات بعدة مراحل تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، حيث تم الاعتماد على نموذج الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل الصراع : مرحلة الصراع الضمني، الصراع المدرك،الشعور بالصراع، الصراع العلني، مرحلة ما بعد الصراع.
- و بالنسبة لادارة الصراع فتمر عبر (مرحلة التشخيص ،التدخل، الصراع،التعلم) . من خلال 5استراتيجيات (استراتيجية التعاون، التجنب، الحل الوسط،التنازل،السيطرة).

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- بعد الدراسة النظرية والميدانية التي تم انجازها وفي ضوء الفرضيات التي تمت صياغتها، تم التوصل الى جملة من النتائج ، فكانت النتائج على النحو التالي:
- فيما يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية التي وصفت مجتمع الدراسة ، كانت عينة الدراسة المختارة ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة.
- متوسط عبارات المحور الاول المتعلق بالذكاء العاطفي هو 3.34 و الذي يتجه نحو درجة دائما.
- أما متوسط عبارات المحور الثاني الخاص بادارة الصراع التنظيمي هو 3.10 والذي يتجه نحو درجة أحيانا .

-النتائج المتعلقة بجودة النموذج كانت جيدة سواء لاداة صدق التقارب وصدق التمايز وحتى لمؤشرات جودة النموذج.

- توصلت الدراسة لوجود اثر ايجابي للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بالاغواط، عن طريق بعد تحفيز الذات حيث كان تأثيره قوي.

-رفض الفرضية الرئيسية الاولى القائلة لا يوجد اثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني انه يوجد اثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

- قبول الفرضيات الفرعية الاولى، الثانية، الرابعة، الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى القائلة انه لا يوجد اثر دال احصائيا لكل من (الوعي الذاتي، ادارة الانفعالات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

-رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لا يوجد اثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، هذا يعني وجود اثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

-قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة انه لا توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط من خلال محور البيانات الشخصية و الوظيفية والمتمثلة في : الجنس، الفئة العمرية ، سنوات الاقدمية، المستوى العلمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

-اطارات مديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط لديهم ذكاء عاطفي عالي ، يمكنهم من ادارة الصراع التنظيمي و تحويله الى الجانب الايجابي.

المقترحات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، يمكننا ان نقترح عدد من التوصيات والتي نامل ان يتم اخذها بعين الاعتبار حيث سيكون لها اثر بالغ في تطوير و تحديث هذا المجال :

- ضرورة اهتمام المؤسسات بموضوع الذكاء العاطفي خاصة في مديرية الصيانة بالاغواط، فتوفر هذه المهارة عند المسيرين يمكنهم من ادارة الصراع التنظيمي و توجيهه الى الجانب الايجابي.
- الاهتمام ببعد الدافعية داخل المديرية لما له من الدور البارز في ادارة الصراع التنظيمي.
- نشر مفهوم الذكاء العاطفي داخل المديرية من خلال عقد ندوات و مؤتمرات و تخصيص برامج تدريبية لتنمية الدور البارز الذي يلعبه في نجاح الافراد و المؤسسات.
- الذكاء العاطفي ينمي قدرة الفرد على السيطرة على انفعالاته ومشاعره، وتجعله قادرا على تطوير انفعالاته الايجابية و تسخيرها في سبيل نجاحه .
- وجود الصراع امر طبيعي داخل المؤسسات نتيجة الظروف او علاقات العمل ، لكن المهم معرفة ادارة تلك العلاقات بشكل فعال.
- اثبتت دراسات ان الذكاء العاطفي اكثر قيمة واهمية من الذكاءات المعرفية، حيث تم التوصل لوجود علاقة بين اداء الموظفين والذكاء العاطفي ، فهو يكشف عن المناطق التي تحتاج الى تحسين و قوة اداء.

آفاق الدراسة :

اتاح لنا هذا البحث النظر في عدة امور مرتبطة بالذكاء العاطفي و ادارة الصراع التنظيمي ، لكن لشمولية الموضوع و ارتباطه بعدة جوانب كون ان الذكاء العاطفي مرتبط بالجانب النفسي و السلوكي من الصعب قياسه او تحديده ، و الصراع التنظيمي من الامور الحتمية التي يصعب ادارتها بصعوبة اختيار الاستراتيجية المناسبة ولا يحدث هذا الا بتحديد نوع الصراع . فان ما تم التطرق اليه يبقى مجرد اسهام بسيط من قبل الطالبتين ، يعتبر كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية نراها جديرة بالدراسة و التحليل ، نذكر منها :

- 1- دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي ، دراسة مقارنة بين عدة مؤسسات .
- 2- دراسة العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي.
- 3- اثر الثقة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي
- 4- الذكاء العاطفي و دور في الابداع التنظيمي.
- 5- الصراع التنظيمي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية و الاداء.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية :

1-الكتب بالعربية:

1- السماع خليل محمد، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان، 2005.

2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق على ادارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002.

3- زريق معروف، الأذكىء، دار الفكر المعاصر، ط 1، بيروت، لبنان ، 2002.

4- سالم مجيد الشماع، العاطفة والعقل بين القلب والدماغ، الدار الثقافية للنشر، ط 1، القاهرة، 2009.

5- سليمان بكر كران، مفهوم الذكاء وأنواعه، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2015.

6- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1999

7- عبد الهادي السيد عثمان، فاروق السيد، القياس والإختبارات النفسية، ط1، دار الفكر العربي، قاهرة، 2002.

8- قطيشات ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010.

2- الرسائل و الاطروحات:

1- امال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم العالي المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

2- الياس مبارك ،نور الهدى باديس ،الذكاء العاطفي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية -دراسة حالة لبعض ثانويات ام البواقي ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي ، الجزائر ، 2017.

- 3- بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتفوق المهني، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 4- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007.
- 5- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- 6- بوعلام موجار، زايد موراية، أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الادارية_دراسة حالة بيك الفلاحية والتنمية الصيفية فرع خميس مليانة، الجزائر، 2020.
- 7- جلال، أحمد سعد، الإختبارات والمقاييس النفسية، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر.
- 8- خالد محمد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة المنوفية، 2014.
- 9- رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2020.
- 10- شعراني بشرى، قميتي إيمان، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2021.
- 11- عباس فيصل، الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة ألكلي محند اولحاج، بويرة، الجزائر، 2018.
- 12- فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم الاساليب تسبير ظاهرة العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- 13- لرزق نوال، أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص29.
- 14- مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

15- نعيمة جاري، علاقة الذكاء العاطفي بالتفكير الناقد والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، الوادي، 2021.

3- المطبوعات:

1- ابو القاسم حمدي، ادارة الصراع التنظيمي والازمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات لسنة اولى ماستر ادارة اعمال، الاغواط، 2019.

4- المجالات و المقالات:

1- المعشر زياد، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1 العدد 2، الأردن، 2005.

2- بن سلامة زهية، مجلة استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية ، جامعة سكيكدة.

3- حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005.

4- الخيطي محمد فاتح، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1 .

5- سلامي دلال، "الذكاء العاطفي-مدخل نظري-"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 15، 2016.

6- طالب عبد سالم، سافرة سعدون أحمد، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالخجل لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2012.

7- قرش عبد القادر، العقون زينب، "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2018 .

8- مها مراد علي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظريات المباراة، المجلد 34، العدد 11 جزء 2، 2018.

9- مولاي امينة ، وآخرون ،"تطبيق الذكاء الاصطناعي و الذكاء العاطفي في اتخاذ القرار"،مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد 07،العدد 01 ، الجزائر، 2021.

2- المراجع باللغة الاجنبية:

- 1 Bar-on,R. "the bar-on emotional quotient inventory(EQ-I):rationale, description and summary of psychometric properties".measuring emotional intelligence :common ground and controversy .new York .(2004) .
- 2 Golman,D. "emotional intelligence, "new York: batman book .(1995).
- 3 Rahim, M.A (2001): Management Conflict in Organizations, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London.
- 4 Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان في صورته الأولى

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة اعمال

-الى الاستاذ (ة) المحترم.....

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

-في إطار تحضير مذكرة ماستر شعبة علوم تسيير ,تخصص إدارة أعمال ,بعنوان:

**دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة مديرية الصيانة لمؤسسة
سونطراك DML ولاية الاغواط :**

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال الجانب التطبيقي ,نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل ,نظرا لما
نعهدده فيكم من خبرة علمية ,نرجو منكم التفضيل بإبداء ملاحظتكم وإضافة وتعديل ماترونه مناسبة لموضوعنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

المشرف:

د.بن برطال عبد القادر.

الطالبتين:

- ديدي فاطمة الزهراء .

- مشراوي يسرى .

الملاحق:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر أنثى

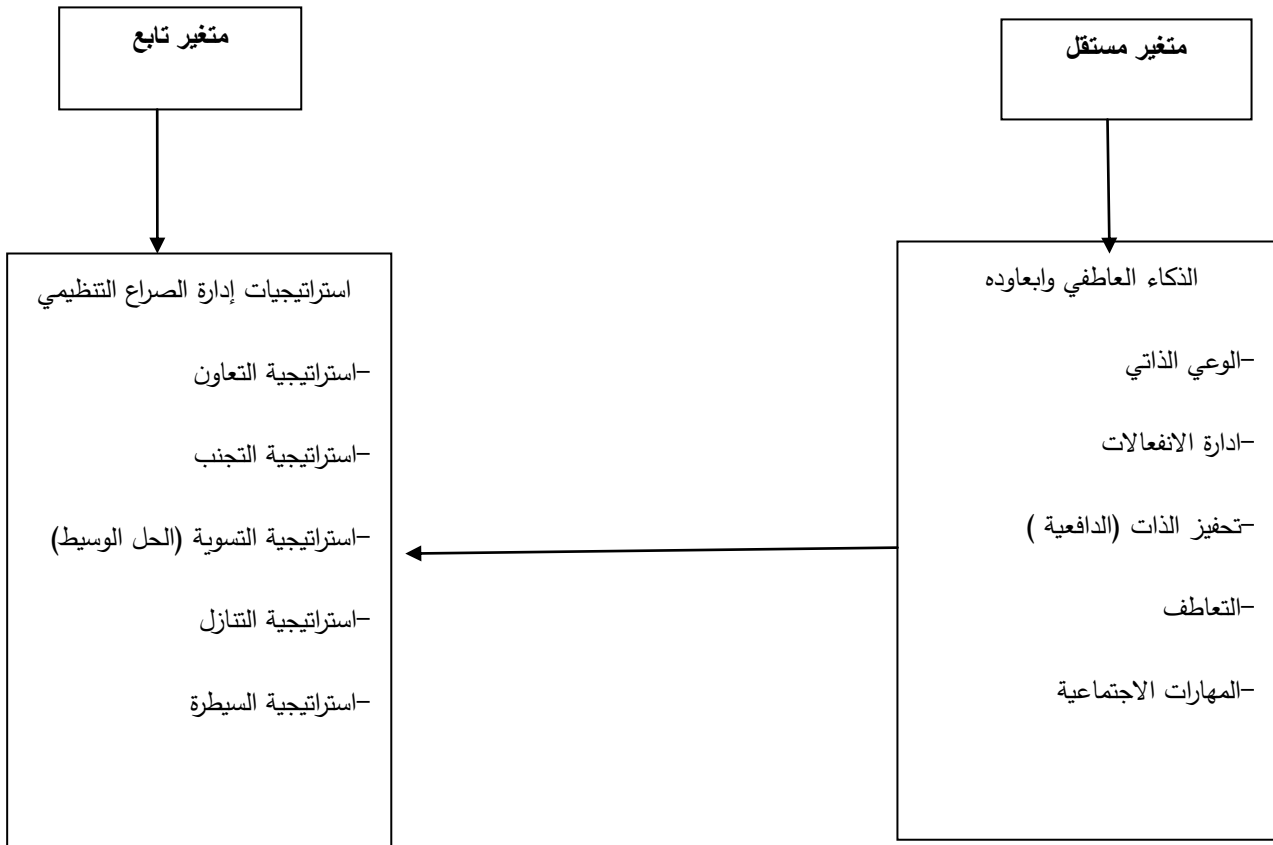
الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة أكثر من 40

سنوات الإقديمية: 5 سنوات فأقل من 6 إلى 20 سنة 21 سنة فأكثر

تم الاعتماد في هذه الدراسة على السلم الرباعي (على نمط سلم ليكرت) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة:

دائما احيانا نادرا ابدا

نموذج الدراسة :



الملاحق:

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة .

الرجاء وضع إشارة (X) إمام كل كل عبارة حسب ما تراه ينطبق عليك ويتوافق مع وجهة نظرك :

مقياس الإجابة				المحور الاول : ابعاد الذكاء العاطفي	الفقرات	
ابدأ	نادرا	احيانا	دائما			
ملاحظات (تصحيح العبارات)						
					1-افهم جيدا مشاعري الخاصة. 2-استطيع التعبير عن مشاعري (فرح,حزن,قلق,اندهاش....). 3-اعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري . 4-لدى القدرة على تحديد جوانب القوة و الضعف الذاتي .	الوعي الذاتي
					1-استطيع التحكم في مشاعري وتصرفاتي. 2- أحافظ على هدوئي عندما أكون غاضبا . 3-استطيع مراقبة مزاجي لكي اتجاوز الصعوبات التي أوجهها في عملي. 4-التحكم في مشاعري يساعدني في اتخاذ القرارات هامة في عملي .	إدارة الانفعالات
					1-استطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني وسط الضغوط. 2-ابذل قصارى جهدي لانجاز الأعمال المهمة . 3-استطيع انجاز الأعمال بنشاط وتركيز عال . 4-استطيع أن أكافئ نفسي بعد أي حدث مزعج	تحفيز الذات (الدافعية)
					1-استطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة. 2-انا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم 3-انا حساس وأسعى لحل مشكلات الآخرين. 4-انا حساس لاحتياجات الآخرين .	التعاطف

الملاحق:

	<p>1-لدي القدرة في تأثير على الآخرين .</p> <p>2-اجد سهولة في التحدث مع الغرباء .</p> <p>3-استطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.</p> <p>4-امتلك تأثير قوي على الآخرين في تحديد أهدافهم .</p>	المهارات الاجتماعية
--	--	---------------------

الرجاء وضع إشارة (X) إمام كل عبارة حسب ما تراه ينطبق عليك ويتوافق مع وجهة نظرك:

مقياس الاجابة				المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	
ابدا	نادرا	أحيانا	دائما		
ملاحظات (تصحيح العبارات)				الفقرات	
				1-اضع أهدافا مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع.	إستراتيجية التعاون
				2-اعزز فكرة 'اننا جميعا في قارب واحد'	
				3-ادرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف .	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
				4-اطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح ..	
				5- أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع .	
				1-اقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	
				2-اشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعا على حق.	
				3-اتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط.	إستراتيجية التنازل
				4-اخذ وأعطي (تبادل وجهات النظر) لكي تتم التسوية.	
				5-اراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم.	
				1-اضحي برغباتي الخاصة من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر.	
				2- أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند إدارة الصراع .	
				3-اقوم ببعض التوضيحات من الآخرين .	إستراتيجية التجنب
				4-احاول حل مشكلة باقتناع الطرف الأكثر مرونة من اجل التنازل.	
				1-اتجنب المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين .	
				2-انقل المشكلة الاخرين لاتخاذ القرارات حولها .	

الملاحق:

	<p>3-ادير الصراعات عن طريق تجاهلها. 4-اتجنب مناقشة القضايا مع الاشخاص الذين لا اتفق معهم في الراي . 5-اتخذ اجراءات واساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بادارتها . 6-اؤجل التعامل مع الصراعات الى وقت اخر حتى تهدا الامور 7.-الزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الاقسام.</p>	
	<p>1-اجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة المؤسسة. 2- استخدم سلطتي وخبرتي لاتخاذ القرارات في مصلحتي 3-استخدم تأثيري ونفوذتي لكي تلقى أفكارتي قبولاً من الآخرين . 4-استخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها</p>	<p>استراتيجية السيطرة</p>

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة عمار التليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	عبد الحميد نعيجات	01
جامعة عمار التليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (ب)	الهاشمي بعاج	02
جامعة عمار التليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	البشير عبد العالي	03
جامعة عمار التليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	عائشة صفراني	04

الملحق رقم 03 : الإستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

في إطار تحضير مذكرة ماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان :
" دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي _دراسة حالة مديرية الصيانة
لمؤسسة سونطراك DML لولاية الأغواط".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال الجانب التطبيقي ، فنود أن نشير إلى أن مساهمتكم في إبداء الرأي الدقيق عن الأسئلة الواردة بالقائمة سيكون لها أثر كبير في إثراء البحث والوصول إلى نتائج دقيقة، فنرجو منكم منحنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن هذا الاستبيان بوضع الإشارة (x) أمام العبارة التي تعبر عن إجاباتكم .علما أن إجاباتكم هي محظ سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية . شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

من اعداد الطالبتين:

-فاطمة الزهراء ديدي

- يسرى مشراوي.

تحت اشراف:

-عبد القادر بن برطال.

الملاحق:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس :

ذكر.

أنثى

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة.

من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة.

سنوات الأقدمية :

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

المستوى العلمي:

ثانوي وأقل

جامعي

دراسات عليا

أخرى: وضح

.....: المسمى الوظيفي:

الجزء الثاني: متغيرات الدراسةالمحور الأول: الذكاء العاطفي

يعرف الذكاء العاطفي بأنه: " مجموعة من القدرات العاطفية تشمل قدرة الفرد على ادراك مشاعره وعواطفه وانفعالاته, وفهمها وتنظيمها والتحكم فيها من جهة, ومن جهة أخرى معرفة انفعالات الآخرين وحسن الاستجابة لها والتعامل معها ".

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
أبعاد الذكاء العاطفي					
1	-أفهم جيدا مشاعري الخاصة.				
2	-أستطيع التعبير بسهولة عن مشاعري (فرح، حزن، قلق، اندهاش....).				
3	-اعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري.				
4	-لدي القدرة على تحديد جوانب القوة و الضعف الذاتي.				
5	-أستطيع التحكم في مشاعري و تصرفاتي.				
6	-أحافظ على هدوئي عندما أكون غاضبا.				
7	-أستطيع مراقبة مزاجي عند الصعوبات التي أوجهها في عملي.				
8	-التحكم في مشاعري يساعدني في اتخاذ القرارات الهامة في عملي.				
9	-أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني وسط الضغوط.				
10	-أبذل قصارى جهدي لإنجاز الأعمال المهمة.				
11	-أستطيع إنجاز الأعمال بنشاط و تركيز عال.				
12	-أستطيع أن أكافئ نفسي بعد تجاوز أي حدث مزعج.				
13	-أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.				
14	-أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.				
15	-أسعى لحل مشكلات الآخرين.				
16	-أنا جد متفهم لاحتياجات الآخرين.				
17	-لدي قدرة كبيرة في التأثير على الآخرين.				
18	-أجد سهولة في التحدث مع الآخرين .				
19	-لدي قدرة كبيرة للاستجابة لرغبات و انفعالات الآخرين.				
20	-أمتلك تأثيرا قويا على الآخرين في تحديد أهدافهم				

المحور الثاني: ادارة الصراع التنظيمي

ويقصد بها المهارات التي تساعد المسؤولين على فهم أسباب الصراع و تحليلها، وذلك من أجل التعامل معه (إحتوائه) فور حدوثه.
الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل عبارة حسب ما تراه ينطبق عليك و يتوافق مع وجهة نظرك

				21	-أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.
				22	-أعزز فكرة" أننا جميعا في قارب واحد".
				23	-أشارك العمال في دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع.
				24	-أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.
				25	-أتجنب المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين.
				26	-أدير الصراعات عن طريق تجاهلها.
				27	-أخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات داخل المصلحة التي اديرها
				28	-ألزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأقسام.
				29	-أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.
				30	-أشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعا على حق.
				31	-اتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط.
				32	-أستمع لوجهات نظر الأطراف الصراع لكي تتم التسوية.
				33	-أضحى برغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الأطراف المتصارعة
				34	-أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند إدارة الصراع .
				35	-أقوم بحل المشكلة بإقناع الطرف الأكثر مرونة من أجل التنازل.
				36	-أجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة المؤسسة.
				37	-أستخدم سلطتي و خبرتي لاتخاذ القرارات على مستوى مصلحتي .
				38	-أستخدم تأثيري و نفوذي لحل الصراعات القائمة .
				39	-أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.

الملحق رقم 04: تفرغ بيانات الدراسة في SPSS

SPSS.sav [Jeu_de_données1] - IBM SPSS Statistics Editeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide


	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		{1, ذكر}...	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
2	العمر	Numérique	8	0		أقل من 30 سن...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
3	الأكاديمية	Numérique	8	0		أقل من 10 سن...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
4	المستوى	Numérique	8	0		{1, ثانوي وأقل}...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
5	Q1	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
6	Q2	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
7	Q3	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
8	Q4	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
9	Q5	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
10	Q6	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
11	Q7	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
12	Q8	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	Q9	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
14	Q10	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
15	Q11	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
16	Q12	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
17	Q13	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
18	Q14	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
19	Q15	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
20	Q16	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
21	Q17	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
22	Q18	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
23	Q19	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	Q20	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
25	Q21	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

1

Vue de données Vue des variables

SPSS.sav [Jeu_de_données1] - IBM SPSS Statistics Editeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		{1, ذكر}...	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
2	العمر	Numérique	8	0		أقل من 30 سن...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
3	الإقامة	Numérique	8	0		أقل من 10 سن...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
4	المستوى	Numérique	8	0		{1, ثانوي وافت}...	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
5	Q1	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
6	Q2	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
7	Q3	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
8	Q4	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
9	Q5	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
10	Q6	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
11	Q7	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
12	Q8	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	Q9	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
14	Q10	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
15	Q11	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
16	Q12	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
17	Q13	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
18	Q14	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
19	Q15	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
20	Q16	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
21	Q17	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
22	Q18	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
23	Q19	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	Q20	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
25	Q21	Numérique	8	0		{1, ابدأ}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

1

Vue de données Vue des variables

SPSS.sav [Jeu_de_données1] - IBM SPSS Statistics Editeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
23	Q19	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	Q20	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
25	Q21	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
26	Q22	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
27	Q23	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
28	Q24	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
29	Q25	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
30	Q26	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
31	Q27	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
32	Q28	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
33	Q29	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
34	Q30	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
35	Q31	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
36	Q32	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
37	Q33	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
38	Q34	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
39	Q35	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
40	Q36	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
41	Q37	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
42	Q38	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
43	Q39	Numérique	8	0		...{1, 1}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
44	x1	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
45	x2	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
46	x3	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
47	x4	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée

1

Vue de données **Vue des variables**

