

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

- زهار نور الهدى

- حدوش مريم

بعنوان:

دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي
(دراسة حالة في متوسطة مزعاش الصالح بلدية برج بوعريرج)

رئيسا

مشرفا

مناقشا

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ تعليم عالي

د. فارس ايمان

د. بن قايد فاطمة زهرة

د. ججيق زكية

السنة الجامعية: 2025-2026



الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في بلوغ هذه المرحلة،
إلى والديّ وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة و إلى أختي العزيزة صوفيا، وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا
لي طريق العلم والمعرفة،
و إلى كل صديقات وزملائي في الدراسة،
وإلى كل من قدّم لي يد المساعدة والدعم،
أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً بالجميل وتقديرًا لكل الجهود التي أُحيطت بها طوال هذا المشوار،
راجيةً من الله تعالى أن يكمل هذا الجهد بالتوفيق والنجاح.

نور الهدى

الإهداء

إلى نفسي أولاً...

إلى تلك التي صمدت رغم كل التحديات، التي تعثرت ولم تستسلم، التي آمنت يوماً بأنها قادرة... فكانت كذلك.

إليكِ لأنكِ كنتِ دائماً أقوى مما ظننتِ، وأشجع مما شعرتِ.

إلى عائلتي الكريمة...

سندي الدائم، وملجئي الآمن، لمن غمروني بالدعم والحب دون مقابل، وكانوا السبب في كل خطوة وصلت بها إلى هنا.

إلى أساتذتي الأفاضل...

امتناناً لعلمكم، وصبركم، ولكل ما قدمتموه من توجيه وإلهام، كان له الأثر البالغ في مسيرتي الدراسية.

إلى أصدقائي...

رفقاء الطريق الذين خففوا ثقل الأيام، وشاركوا لحظات التعب قبل الفرح...

إلى من كانوا حضوراً صادقاً في وقتٍ احتجت فيه لذلك، فكانوا دون أن أطلب، وساهموا بطريقتهم في أن أصل إلى هنا.

وأخيراً...

إلى كل مرحلة شكّ تحولت إلى يقين، وكل لحظة ضعف أصبحت دافعاً للاستمرار...

هذا الإنجاز ليس نهاية الطريق، بل بداية لما هو أجمل... كما يليق بكل سعي صادق

مريم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأعاننا على بلوغ هذه المرحلة.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "بن قايد فاطمة زهرة" لما قدمته من توجيهات قيمة، ونصائح سديدة، ومتابعة مستمرة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر الأستاذ "بونقيب أحمد"، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ومعرفتهم طيلة مسيرتنا الدراسية.

كما نشكر متوسطة مزعاش الصالح بشكل عام ومديرها السيد "بونابي" بشكل خاص على ما قدمه لنا .

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، سواء بالدعم، أو بالنصيحة، أو بالكلمة الطيبة.

وفي الأخير، نشكر كل من كان له أثر إيجابي في هذه الرحلة، وساهم في تذليل الصعوبات حتى ترى هذه المذكرة النور.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي داخل المؤسسة التربوية مزعاش الصالح، مع إبراز طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وإدارة الصراع المؤسسي، كما تبين أن فاعلية مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد تتأثر بطبيعة القوانين واللوائح الرسمية، إضافة إلى أن بعض الأبعاد مثل: التعاطف والمهارات الاجتماعية سجلت تقارباً نسبياً نحو المعنوية مقارنة ببقية الأبعاد، رغم بقائها غير دالة إحصائياً.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، إدارة الصراع، الصراع المؤسسي، الوعي الذاتي، التعاطف.

Abstract:

"This study aimed to identify the role of emotional intelligence in managing organizational conflict within educational institutions, while highlighting the nature of the relationship between the dimensions of emotional intelligence and conflict management. To achieve this, a descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire that was distributed to a sample of employees at the institution under study, and its data were analyzed using appropriate statistical methods.

The study reached several findings, most notably the absence of a statistically significant relationship between emotional intelligence, in its various dimensions, and organizational conflict management. Furthermore, it was revealed that the effectiveness of individuals' emotional intelligence level is influenced by the nature of official rules and regulations. Additionally, certain dimensions, such as empathy and social skills, recorded a relative proximity toward statistical significance compared to the remaining dimensions, despite remaining statistically non-significant."

Keywords: emotional intelligence, conflict management, institutional conflict, Self-awareness, Empathy.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
–	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
430-0	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
04	تمهيد
13-05	المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء العاطفي
07-05	المطلب الأول: نشأت الذكاء العاطفي و ماهيته.
09-07	المطلب الثاني: أبعاد ومهارات الذكاء العاطفي.
13-09	المطلب الثالث: نماذج الذكاء العاطفي وأهميته.
23-13	المبحث الثاني : الإطار النظري للإدارة الصراع التنظيمي
18-13	المطلب الأول: مفهوم الصراع المؤسسي
20-18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الصراع المؤسسي و مستلزماته
21-20	المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع المؤسسي
23-21	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي
31-23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25-23	المطلب الأول: الدراسات العربية
28-25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30-28	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.

قائمة المحتويات الجداول ولأشكال والملاحق

31	خلاصة الفصل الأول
59-32	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
32	تمهيد
37-33	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
34-33	المطلب الأول : منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
35-34	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
37-36	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
59-37	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41-37	المطلب الأول : عرض و تحليل محور المعلومات الشخصية لأفراد العينة
47-41	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة
58-47	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني
63-61	الخاتمة
66-64	المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01) المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة باللغة العربية	28
02	الجدول رقم (02) المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	29
03	الجدول رقم (03) درجات مقياس ليكرت الخماسي	34
04	الجدول (04) تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	36
05	الجدول رقم (05) معامل الفا كرونباخ (قياس ثبات الاستبانة)	36
06	الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
07	الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	38
08	الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	39
09	الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	39
10	الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	40
11	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة ببعد الوعي الذاتي	41
12	الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة	42

قائمة المحتويات الجداول ولأشكال والملاحق

	بعد تنظيم الذات	
43	الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة بعد التحفيز الذاتي	13
44	الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة بعد التعاطف	14
45	الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة بعد المهارات الإجتماعية	15
46	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة الخاصة بمتغير إدارة الصراع المؤسسي	16
48	الجدول رقم (17): تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع المؤسسي	17
50	الجدول رقم (18): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي	18
52	الجدول رقم (19): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي	19
54	الجدول رقم (20): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التحفيز الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي	20
55	الجدول رقم (21): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد التعاطف على إدارة الصراع المؤسسي	21

قائمة المحتويات الجداول والأشكال والملحق

57	الجدول رقم (22): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي	22
----	--	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	الشكل رقم (01) نموذج الدراسة	01
21	الشكل رقم (02) مراحل إدارة الصراع المؤسسي	02
23	الشكل رقم (03) استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي	03

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69-66	الإستبيان	01
71	طلب إجراء الترتيب	02
72	قائمة المحكمين	03
93-73	مخرجات برنامج SPSS	04

مقدمة

ركزت منظمات الأعمال منذ بدايات الفكر الإداري الحديث على الجوانب الهيكلية والوظيفية في الإدارة، وانصبَّ الاهتمام على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وتعظيم الكفاءة الإنتاجية. وباعتبار الإنسان عنصراً من عناصر العملية الإنتاجية التي يجب ضبطها وتوجيهها وفق قواعد وإجراءات محددة. فقد كان يُقاس أدائه بالأرقام، وتُحلّ المشكلات باللوائح، وتُدار الخلافات عبر السلطة الرسمية أو القرارات الفوقية، في محاولة للحفاظ على الانضباط والاستقرار التنظيمي.

غير أن هذا التصور، رغم ما حققه من إنجازات في رفع الإنتاجية وتوحيد أساليب العمل، أظهر مع مرور الوقت محدوديته في التعامل مع العنصر الإنساني داخل المؤسسات. فالمنظمات لم تكن في جوهرها مجرد هياكل صماء أو نظم ميكانيكية، بل كانت ولا تزال عبارة عن فضاءات تتفاعل داخلها شخصيات مختلفة، ودوافع متباينة، ومشاعر متناقضة، وهو ما جعل الاحتكاكات والخلافات أمراً حتمياً لا يمكن تجاوزه بالأساليب التقليدية وحدها. وقد كشفت التجارب العملية أن تجاهل العنصر الإنساني لا يؤدي إلى القضاء على التوترات، بل يفاقمها ويحوّلها إلى عوائق تؤثر في الأداء، والرضا الوظيفي، واستمرارية العلاقات المهنية.

ومع تطور الفكر الإداري واتساع رقعة المنافسة وتعمّد بيئات العمل، بدأ الاهتمام يتجه نحو فهم أعمق للسلوك الإنساني داخل المؤسسات. ولم يعد النجاح مرتبطاً فقط بامتلاك المعرفة الفنية أو القدرة على اتخاذ القرار، بل أصبح مشروطاً بقدرة القادة والعاملين على فهم ذواتهم، واستيعاب الآخرين، والتعامل مع المواقف الحساسة التي تتداخل فيها المشاعر مع المصالح والأهداف. وبدأ يُنظر إلى الخلافات التنظيمية لا باعتبارها ظاهرة سلبية يجب قمعها، بل كحالات طبيعية يمكن توجيهها وتحويلها إلى فرص للتعلم والتطوير إذا أُحسن التعامل معها.

في هذا السياق، برز اتجاه جديد في إدارة الأعمال يدعو إلى إعادة الاعتبار للعوامل النفسية والاجتماعية، ويؤكد أن فعالية الإدارة لا تتحقق فقط عبر القواعد والأنظمة، وإنما عبر مهارات إنسانية دقيقة تُمكن من احتواء التوترات، وتهدئة النزاعات، وبناء جسور التفاهم داخل بيئة العمل. وقد مثّل هذا التحول نقطة فاصلة في كيفية فهم العلاقات داخل المؤسسات، حيث انتقل التركيز من إدارة المهام فقط إلى إدارة البشر بما يحملونه من مشاعر وتصورات وردود أفعال.

ومن هنا، أصبح التعامل الواعي مع الاختلافات والخلافات التنظيمية أحد التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الحديثة، لا سيما في ظل تنوع الثقافات وتعدد أنماط التفكير وتسارع وتيرة التغيير. وهو ما استدعى البحث عن أدوات وأساليب أكثر مرونة وعمقاً، قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي والحفاظ على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، الأمر الذي مهّد لظهور مقاربات جديدة غيّرت النظرة التقليدية لكيفية قيادة الأفراد وإدارة التفاعلات فيما بينهم.

🚩 **الإشكالية:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الذكاء العاطفي في حل الصراعات بالمؤسسة التربوية مزعاش الصالح ببلدية برج بوعريج؟

ومن أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

🚩 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وإدارة الصراع المؤسسي من وجهة نظر

العاملين بمتوسطة مزعاش الصالح عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي 0.05؟

🚩 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات وإدارة الصراع المؤسسي من وجهة نظر

العاملين بمتوسطة مزعاش الصالح عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي 0.05؟

🚩 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وإدارة الصراع المؤسسي من وجهة نظر

العاملين بمتوسطة مزعاش الصالح عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي 0.05؟

🚩 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف وإدارة الصراع المؤسسي من وجهة نظر

العاملين بمتوسطة مزعاش الصالح عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي 0.05؟

🚩 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وإدارة الصراع المؤسسي من وجهة

نظر العاملين بمتوسطة مزعاش الصالح عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي 0.05؟

🚩 **الفرضية الرئيسية:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت

صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع المؤسسي عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ داخل متوسطة مزعاش الصالح ببلدية برج بوعريج.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التحفيز الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التعاطف على إدارة الصراع المؤسسي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الموضوع من كون البيئة التربوية تعد من أكثر البيئات التنظيمية تعقيدا من حيث تعدد الفاعلين وتنوع المصالح والاتجاهات والتفاعلات الانسانية، الأمر الذي يجعل الصراع المؤسسي ظاهرة طبيعية قد تؤثر سلبا او ايجابا على الأداء التنظيمي. وفي هذا السياق يبرز الذكاء العاطفي كأحد المقومات القيادية والسلوكية الأساسية التي تمكن القادة التربويين والعاملين والأساتذة من فهم مشاعرهم إدارتها بفاعلية، واستيعاب مشاعر الآخرين والتفاعل معها بصورة ايجابية، بما يسهم في احتواء الخلافات وتحويلها من مصدر للتوتر والصدام إلى فرصة للحوار والتعلم والتطوير النفسي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تزايد الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة تركز على الأبعاد الانسانية والعلاقات في إدارة المنظمات التربوية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتربوية المتسارعة التي تفرض أنماطا جديدة من التفاعل والتواصل، ومن ثم فهم دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي الذي من شأنه أن يسهم في تعزيز المناخ التنظيمي الايجابي ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية المستدامة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار نظري مبسط لمفهوم الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي؛
- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدير في متوسطة مزعاش الصالح؛
- تحليل مدى مساهمة أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، ضبط الانفعالات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في الحد من الصراعات التنظيمية؛

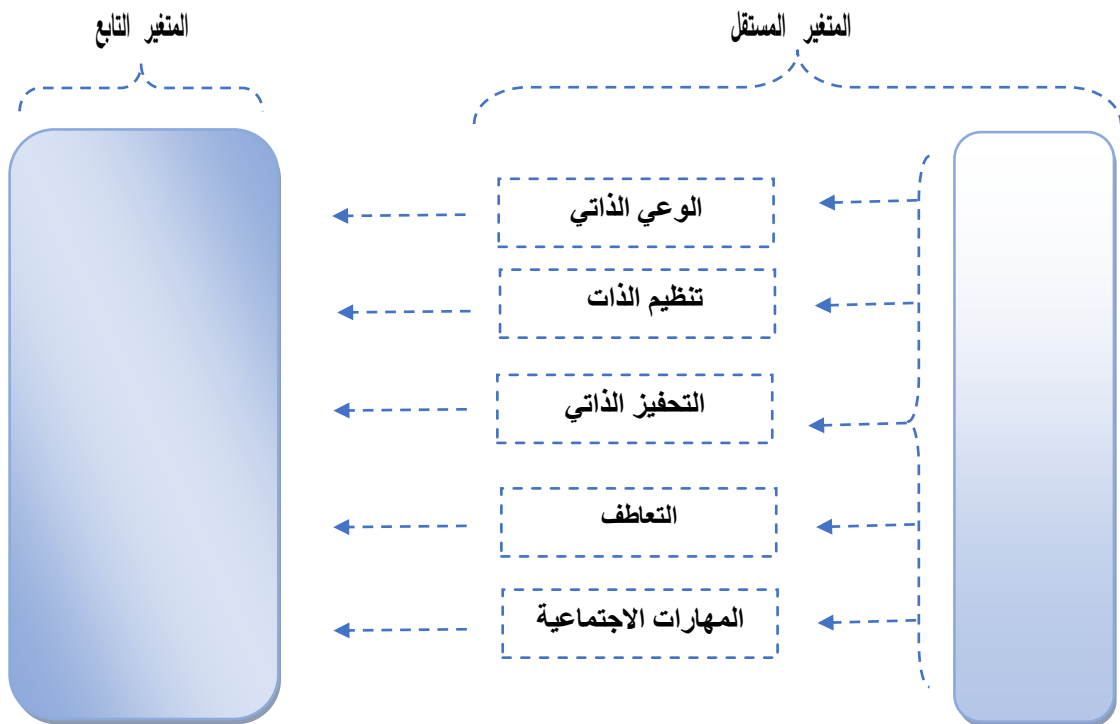
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة على تحسين أساليب التعامل مع الصراعات؛
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع إضافي في الذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي.

منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في الجانب النظري وصف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي، أما في الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة، أين وقع الاختيار على متوسطة مزعاش الصالح ببرج بوعريريج، وفيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبيان ورقي وإلكتروني موجه لكافة موظفي المتوسطة، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تم إعداد النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دور الذكاء العاطفي بأبعاده (المتغير المستقل) على إدارة الصراع المؤسسي (المتغير التابع) في متوسطة مزعاش الصالح ببرج بوعريريج.

- **الحدود الزمنية:** تم إعداد الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2026 حيث كانت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الزمنية مارس- أبريل 2026 أين تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة ومن ثم تحليل عباراته بمختلف الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج المحققة.
- **الحدود المكانية:** متوسطة مزعاش الصالح الواقعة في طريق عين السلطان بـرج بوعريريج.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة كافة موظفين متوسطة مزعاش الصالح بـرج بوعريريج، حيث بلغت العينة 32 مفردة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام المتزايد بمفهوم الذكاء العاطفي ودوره في تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؛
- أهمية إدارة الصراع التنظيمي باعتبارها عنصراً أساسياً في استقرار وتطور المؤسسة التربوية؛
- ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية؛

- الرغبة الشخصية في التعمق في هذا الموضوع ودراسة تطبيقه ميدانياً في متوسطة مزعاش الصالح.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل تطبيق الدراسة الميدانية داخلها، مما استغرق وقتاً وجهداً إضافيين لإتمام الجانب التطبيقي من البحث؛

هيكل الدراسة:

المعتمدة في إعداد البحوث العلمية، وستكون من مقدمة (IMRAD) سُنَّجَز هذه الدراسة وفق منهجية وفصلين وخاتمة. وسيُخصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم الذكاء العاطفي ونشأته وأبعاده ومهاراته ونماذجيه المختلفة، مع إبراز أهميته في بيئة العمل. كما سيتم تناول مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ومستوياته، إضافة إلى عرض مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ومراحلها واستراتيجياتها، مع استعراض أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فسيُخصص للدراسة الميدانية الخاصة بدور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي داخل متوسطة مزعاش الصالح بـرج بوعريريج، حيث سيتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة، إلى جانب التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. في حين سيعنى المبحث الثاني بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بعد معالجة

.....

البيانات، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراصة

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات اليوم، لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بالقدرات العقلية أو المؤهلات العلمية، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على قدرة الأفراد على فهم مشاعرهم والتعامل مع الآخرين بطريقة ذكية ومتوازنة. ومن هنا برز مفهوم الذكاء العاطفي كأحد العوامل الأساسية التي تساعد القادة والعاملين على تحسين العلاقات داخل بيئة العمل والتقليل من حدة الصراعات التنظيمية.

وانطلاقاً من ذلك، جاء هذا الفصل ليقدم نظرة شاملة حول موضوع الدراسة، حيث تم في البداية تم التطرق إلى الإطار النظري للذكاء العاطفي من حيث تعريفه وأبعاده ونماذجه وأهميته، ثم تناول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي من خلال عرض مفهومه وأسبابه وأشكاله وطرق إدارته ومراحله بعد ذلك، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي، بهدف الاستفادة من نتائجها وإبراز أهم ما توصلت إليه.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع المؤسسي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء العاطفي

لطالما كان يُنظر في مجتمعاتنا إلى النجاح على أنه مرتبط أساسًا بالذكاء العقلي، مثل التفوق الدراسي والقدرة على التحليل واكتساب المهارات. لذلك كان التركيز في المدرسة والعمل منصبًا على النتائج والإنجازات الملموسة، بينما كانت المشاعر تُهمَّش وتُعتبر أحيانًا عائقًا يجب التحكم فيه.

لكن مع مرور الوقت، بدأ هذا التصور يتغير، حيث لوحظ أن بعض الأشخاص رغم تفوقهم العلمي يواجهون صعوبات في التعامل مع الآخرين وبناء علاقات ناجحة، في حين ينجح آخرون بفضل مهاراتهم في التواصل والتأثير. هذا ما دفع الباحثين إلى البحث عن تفسير ليظهر مفهوم الذكاء العاطفي الذي يركز على فهم الإنسان لنفسه وقدرته على إدارة مشاعره والتعامل بفعالية مع الآخرين، كعامل مهم لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي.

المطلب الأول: نشأة الذكاء العاطفي و ماهيته

الذكاء العاطفي أحد أحدث المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف المجالات العلمية، لما له من دور بارز في فهم السلوك الإنساني وتحسين جودة التفاعلات الاجتماعية والمهنية. وقد أسهم هذا المفهوم في إعادة النظر في أهمية المشاعر كعنصر أساسي في حياة الفرد، وليس مجرد جانب ثانوي. ومن هذا المنطلق، يبرز الاهتمام بتحديد مفهوم الذكاء العاطفي من خلال عرض أهم تعريفاته والتطرق إلى نشأته وتطوره.

أولاً : نشأة الذكاء العاطفي

مر مفهوم الذكاء العاطفي بمراحل تطويرية بارزة شكلت مضمونه وأساليبه قياسه، وتنميته. ففي مطلع القرن العشرين، بدأ الباحثون في علم النفس بتناول مصطلحي العاطفة والذكاء حيث ركزت الأبحاث آنذاك على الجانب الوراثي في اكتساب كل منهما، كما أشير في تلك الفترة إلى مفهومي الذكاء الاجتماعي والذكاء المرتبط بحسن الكلام. وخلال الفترة الممتدة من 1970 إلى 1990، توصل الباحثون إلى مصطلح "المعرفة" وكيفية تفاعل الأفكار مع المشاعر. وفي هذه الفترة نفسها، قدم جاردنر (Gardner) نظريته حول الذكاءات المتعددة في كتابه، والتي أفادت بوجود أنواع متعددة من الذكاء، من أبرزها الذكاء المتعلق بإدراك الذات ومعرفة الآخر، متجاوزًا بذلك المهارتين التقليديتين المتمثلتين في التفكير المنطقي والتواصل اللغوي¹.

¹ محمد رضا يحي السعيد، خالد قاشي، "دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، جوان 2023، ص. 91.

وفي عام 1990، ظهر المصطلح العلمي "الذكاء العاطفي" بصورة رسمية عندما قام ماير وسالوفي (Mayer & Salovey) بنشر أول مقال أكاديمي سلط الضوء على مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته. ثم شهدت السنوات ما بين 1994 و 1997 نقلة نوعية في هذا المجال، وذلك مع صدور كتاب دانيال جولمان (Daniel Goleman) بعنوان "الذكاء العاطفي" عام 1995، والذي انتشر على نطاق واسع وتناول فيه دور الذكاء العاطفي في مختلف العلاقات الإنسانية، سواء كانت ذاتية أو اجتماعية أو علاقات العمل. وفي الفترة ما بين 1998 و 2001، تم التركيز على الذكاء العاطفي باعتباره أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل والمنظمات حيث شهدت هذه المرحلة تطوير أدوات ومؤشرات لقياسه، وتناول العديد من الباحثين الموضوع بإسهاب.

ثانيا ماهية الذكاء العاطفي

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات النفسية والتنظيمية، نظراً لدوره الفعال في توجيه سلوك الفرد وتحسين تفاعله مع ذاته ومع الآخرين لذلك حظي مصطلح الذكاء العاطفي باهتمام واسع و من الباحثين الذين قدموا تعريفاً له.

1- تعريف الذكاء العاطفي: تعددت تعاريف ووجهات نظر العلماء والمفكرين ناحية الذكاء العاطفي والذي أدى إلى زخم وتنوع تعاريفه وهذه أبرز تعاريفه:

يعرفه جولمان على أنه: "مجموعة من المهارات الشخصية والإنفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات تؤدي إلى نجاحه في حياته الشخصية والمهنية على حد سواء وانخفاض هذه المهارات يؤدي إلى عكس ذلك".²

وحسب تعريف كامبريدج فإن الذكاء العاطفي هو: "القدرة على فهم مشاعر الناس وطريقة تفاعلهم، واستخدام هذه القدرة لاتخاذ قرارات سليمة وتجنب المشكلات وكذا حلها".³

ويعرفه بار- أون على أنه: "مجموعة من المهارات الاجتماعية والإنفعالية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية".⁴

² Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, USA, 1995, p. 47.

³ Cambridge Dictionary, "Emotional intelligence", Cambridge University Press, available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/emotional-intelligence> (accessed: 26 March 2026).

⁴ Reuven Bar-On, "The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary properties", in: Glenn Geher (Ed.), *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy* (New York: Nova Science Publishers, 2004), p. 115.

ويعرفه فاروق السيد عثمان على أنه: "قدرة الفرد على الإنتباه إلى مشاعره الخاصة وفهمها وتحليلها، ثم تنظيمها والتعبير عنها بطريقة سليمة، مع القدرة على إدراك مشاعر الآخرين أيضاً بدقة والتفاعل معهم بشكل إيجابي مما يساعده على بناء علاقات إجتماعية ناجحة وكذا تحسين نوعية حياته".⁵

ومن خلال كل هاته التعاريف يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه : قدرة الفرد على الانتباه إلى مشاعره والتحكم فيها وكذا التعامل مع مشاعر الآخرين بطريقة إيجابية بما يساعده على التكيف مع مختلف الظروف والمواقف وبناء علاقات ناجحة وقوية.

2- خصائص الذكاء العاطفي: ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص الخاصة بالذكاء العاطفي نذكر منها:

- ✓ **الوعي بالمشاعر الذاتية:** هو قدرة الفرد فهم نفسه أولاً وإدراكه لمشاعره لحظة تكونها ومعرفة أسبابها وكذا كيفية معالجتها بدون اندفاع.
- ✓ **التعاطف مع الآخرين:** أي أن يتمكن من فهم الآخرين ومشاعرهم واحتواءها والإحساس بهم.
- ✓ **مهارات التواصل:** فهم المشاعر لوحدها دون القدرة على إيصال الأفكار والمشاعر بوضوح ودقة غير كاف لذلك التفاعل مع تلك المشاعر مهم وضروري ويكون ذلك بالتواصل.
- ✓ **بناء علاقات جيدة وقوية:** يهدف الذكاء العاطفي إلى تكوين علاقات قوية ومتينة والحفاظ عليها أيضاً.
- ✓ **التعامل مع المواقف والتكيف مع الظروف:** ويعني ذلك أن الذكاء العاطفي يؤدي إلى اكتساب قدرة التعامل مع مختلف المواقف مهما كانت قوتها وعلى التكيف مع المتغيرات والظروف مهما كانت شدتها.

المطلب الثاني: أبعاد ومهارات الذكاء العاطفي

لا يقتصر الذكاء العاطفي على كونه مفهوماً نظرياً مجرداً، بل يتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس كيفية تعامل الفرد مع ذاته ومع الآخرين في مختلف المواقف. إذ تمثل هذه الأبعاد إطاراً عملياً يمكن من خلاله فهم السلوك الإنساني وتفسيره في ضوء التفاعل بين العواطف والتفكير. كما أن تعدد هذه الأبعاد واختلافها باختلاف توجهات الباحثين يعكس ثراء هذا المفهوم وأهميته، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتطلب مستوى عالياً من الوعي والانضباط العاطفي. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق فيما يلي إلى أبرز أبعاده وهي :

⁵ فاروق السيد عثمان، الفلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص. 206.

أولاً: أبعاد الذكاء العاطفي

هناك عدة إسهامات للباحثين حول أبعاد الذكاء العاطفي قد تختلف حسب نظرة الباحث لأبعاد الذكاء العاطفي ،حيث يرى جولمان أن أبعاد الذكاء العاطفي تتكون من خمسة أبعاد هي⁶:

1. **الوعي بالذات:** وهو القدرة على فهم الإنسان لمشاعره والتعرف عليها وإدراكها في اللحظة التي تحدث فيها والتمييز بينها بدقة ،مما يساعده على فهم نفسه بشكل أفضل.
2. **إدارة الانفعالات:** هي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وتنظيمها بطريقة مناسبة وتوجيه تلك المشاعر حسب الموقف بهدوء دون السماح لها بالسيطرة عليه والانفعال.
3. **تحفيز الذات:** وهي القدرة على دفع أنفسنا نحو تحقيق ما نصبو إليه وما نطمح إليه ،والمحافظة على الحماس والاستمرار في العمل مهما بلغت الصعوبات والمعوقات.
4. **التعاطف⁷:** وتعني التمكن من فهم مشاعر الآخرين والإحساس بهم وكذا التفاعل معهم بطريقة تظهر الإهتمام والتقدير الحقيقي.
5. **المهارات الاجتماعية (التواصل الاجتماعي):** هي كفاءة الفرد في بناء علاقات جيدة والتواصل بفعالية مع الآخرين .

ثانياً: مهارات الذكاء العاطفي: يتميز الأشخاص الأذكياء عاطفياً بمجموعة من المهارات والتي تتمثل في⁸:

- ✓ يتمكنون من التعرف على عواطفهم وفهم أسبابها ، مما يساعدهم على تقييم المواقف بشكل أفضل.
- ✓ يستطيعون التحكم في عواطفهم لضمان إتخاذ قرارات وردود أفعال متوازنة .
- ✓ يمتلكون القدرة على قراءة مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بناء على خبراتهم وتجاربهم.
- ✓ يتميزون بالمرونة في التواصل من خلال فهم عواطفهم وعواطف الآخرين وتكييف أسلوبهم وفق ذلك.

كما ذكر جان سيغال في كتابه "لغة الذكاء العاطفي" أن هنالك خمس مهارات أساسية يجب توفرها في الشخص الذكي والمتزن عاطفياً وهي كالآتي⁹:

⁶ طالب عبد سالم، سافرة سعدون أحمد، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالخلل لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص 387-388.

⁷ مرفت بنت فيصل، أساليب التفكير والذكاء العاطفي لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية التربية - قسم علم النفس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1426-1427هـ، ص (71-73).

⁸ صبرينة بنية، فتحة بلجباللي، "أهمية الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة القرارات الانتمائية من وجهة نظر العاملين"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 622.

⁹ جان سيغال، لغة الذكاء العاطفي (ترجمة لبنى أسمر)، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2009، ص ص (13-15).

- ✓ تنظيم التوتر (المطاط): هذه المهارة القدرة على تنظيم التوتر ليبقى الإنسان في حالة من الأمان والسكون والتركيز، مهما كانت المشاكل والمصاعب فسيستطيع السيطرة على نفسه ومشاعره لإعادتها إلى الطريق.
- ✓ التبادل العاطفي (الغراء): التبادل العاطفي المبني على المشاعر الأولية (الغضب، الفرح، الحزن، الخوف) يجب إدراك هذه المشاعر والاعتراف بها والسماح بتواجدها ولكن لا ندعها تسيطر علينا.
- ✓ التواصل غير اللفظي (البكرة): وتعني تتمثل في كل تواصل غير لفظي مدرك وينجذب الآخرين إليه (لغة الجسد، العيون، النبرة، التنهد).
- ✓ السلم (المتعة واللعب التفاعلي): وهي التجربة الفعلية التفاعلية والمشاركة بين الناس والتي تدفعهم إلى بناء روابط وتجارب مشتركة وتقوي العزيمة للحفاظ على هذه العلاقات والتعامل مع الخيبات.
- ✓ الخلاف (المطرقة): الفكرة الأساسية لهذه المهارة أن الخلافات لا تكون دوماً عدواة وإنفصال بل هي فرصة لبناء الثقة ووسيلة لتقوية أي علاقة وتدعم كل المهارات السابقة .

المطلب الثالث: نماذج الذكاء العاطفي وأهميته

لا يقتصر الاهتمام بالذكاء العاطفي على تحديد مفهومه فحسب، بل يمتد ليشمل إبراز أهميته في مختلف مجالات الحياة، خاصة في البيئة التنظيمية، لما له من دور في تحسين التفاعل الإنساني وتعزيز فعالية الأداء. كما تظهر أهمية هذا المفهوم من خلال النماذج التي تناولته، والتي حاولت تفسيره وتحديد مكوناته بطريقة تساعد على فهمه وتطبيقه في الواقع العملي. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المطلب الى عرض أبرز النماذج التي تناولته ثم التطرق إلى أهمية الذكاء العاطفي.

أولاً: نماذج الذكاء العاطفي

يتميز الذكاء العاطفي بمجموعة من المهارات التي تُشكّل بنيته الأساسية، وهي في جوهرها ليست قدرات فطرية بقدر ما هي مهارات مكتسبة يمكن تنميتها وتطويرها. وتسهم كل مهارة منها بشكل مستقل في تكوين أفراد أكثر انسجاماً وقدرة على القيادة بفعالية. ونظراً لاختلاف توجهات الباحثين في تحديد هذه المهارات وأبعادها، فقد تعددت نماذج الذكاء العاطفي وتنوعت. ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، يمكن إبراز أهم هذه النماذج على النحو التالي:

1. نموذج القدرة العقلية لماير وسالوفي: يركز هذا النموذج على ان الذكاء العاطفي هو قدرة معرفية حقيقية تمكن الفرد من معالجة المعلومات العاطفية بذكاء، تماماً كما يعالج العقل الأرقام والكلمات ، كما يرى

الباحثان أن الشخص العاطفي هو من يستطيع قراءة المشاعر بدقة من الوجوه والمشاعر ثم يستخدم هذه المشاعر لتوجيه تفكيره وحل مشكلاته ويرى الباحثان أن الذكاء العاطفي يتكون من أربع قدرات رئيسية وهي¹⁰:

القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني القدرة على التعرف على مشاعرك الخاصة وفهمها بمجرد حدوثها وكذا مشاعر الآخرين من خلال ملامحهم، نبرة صوتهم أو حتى من خلال الفن والموسيقى.

✓ **استخدام الانفعالات لتسهيل التفكير:** تعني استخدام العواطف كأداة لتحسين طريقة التفكير واتخاذ القرارات والرؤية من زوايا مختلفة.

✓ **فهم وتحليل الانفعالات:** بمعنى تسمية المشاعر بدقة والتمييز بين الأنواع المتشابهة منها والمركبة والمتناقضة والتي قد نشعر بها في وقت واحد مثلا الفرق بين الحزن والغضب وكذلك تساعد على فهم مسببات تلك المشاعر.

✓ **إدارة الانفعالات:** وهي التعامل مع المشاعر بشكل عام والانفتاح عليها تتضمن القدرة على تهدئة النفس وإدارة انفعالات الآخرين بمرونة

2. نموذج الكفاءة الاجتماعية لروبن بار-أون:

يعد هذا النموذج إطارا نظريا يفسر الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من الكفاءات غير المعرفية التي تسهم في قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات الحياة اليومية، ويركز هذا النموذج على الجوانب النفسية والسلوكية التي تؤثر في أداء الأفراد ونجاحهم، حيث ينظر إلى الذكاء العاطفي كعامل مهم في تحقيق التوازن بين الجوانب الشخصية والاجتماعية، كما يقدم تصورا شاملا يساعد على فهم كيفية تأثير العواطف في التفكير والسلوك وهاته الكفاءات كالآتي¹¹:

✓ **الكفاءة الشخصية (الداخلية):** وتشير إلى قدرة الفرد على فهم ذاته وإدراك مشاعره بدقة، مع الحفاظ على تقدير إيجابي لنفسه والاستقلال في اتخاذ قراراته، هذه الكفاءة تعكس وعي الشخص بحالته النفسية وقدرته على التعبير عنها بشكل مناسب.

✓ **الكفاءة الاجتماعية :** تتمثل في تمكن الفرد من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية من خلال التعاطف وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون، وهي أساس التكيف الاجتماعي الناجح.

¹⁰ دلال سلامي، "الذكاء العاطفي - مدخل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 15، 2016، ص ص (169-170).

¹¹ دلال سلامي، مرجع سابق، ص ص (167-168).

✓ **كفاءة التكيف:** وتعني التعامل مع التغيرات والمواقف المختلفة من خلال تحليل الواقع وحل المشكلات بطريقة عقلانية.

✓ **كفاءة إدارة الضغوط:** وتعني القدرة على التحكم في انفعالاته ومواجهة الضغوط دون أن يفقد توازنه، حيث يستطيع الحفاظ على هدوءه واتخاذ قرارات صائبة تحت ظل ظروف صعبة.

✓ **كفاءة المزاج العام:** وتشير هذه الكفاءة إلى الحالة الانفعالية العامة للفرد، مثل التفاؤل والشعور بالرضا، والتي تؤثر بشكل مباشر على نظريته للحياة ودافعيته للإنجاز.

3. نموذج جولمان للذكاء العاطفي:

يرى جولمان أن الذكاء العاطفي يمثل جانبا مهما من جوانب الشخصية الإنسانية، حيث لا يقتصر نجاح الفرد على قدراته العقلية فقط، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرته على فهم مشاعره وإدراكها، وكذلك فهم مشاعر الآخرين لذلك اعتبره مجموعة من المهارات المتكاملة التي تمكن الفرد من التعامل بفعالية مع ذاته وكذلك مع محيطه وهاته المهارات كالآتي¹²:

✓ **الوعي بالذات:** يتمثل في قدرة الفرد على إدراك مشاعره وفهم أسبابها، والتعرف على حالته الانفعالية في الوقت الذي تحدث فيه.

✓ **إدارة الانفعالات:** تعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وتنظيمها والتعامل معها بشكل متوازن، مما يساعده على التخفيف من توتره ومن مشاعره السلبية.

✓ **تحفيز الذات:** يشير إلى توجيه الانفعالات نحو تحقيق الأهداف، أي أن يستطيع الفرد تحفيز نفسه والاستمرار في العمل على نفسه و أهدافه رغم الصعاب ويكون هو مصدر دافعيته.

✓ **إدارة الانفعالات مع الآخرين:** تتمثل فيهم الآخرين ومشاعرهم والتفاعل معها وإدراك الإشارات الانفعالية لديهم.

✓ **إدارة العلاقات الاجتماعية¹³:** وهي القدرة على بناء علاقات اجتماعية ناجحة، والتواصل الفعال مع الآخرين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي.

¹² صبرينة غربي، ربة بن عامر، الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 11 ديسمبر 2013، ص77.

¹³ حسين سلامة عبد العظيم، حسين طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 72، 73.

ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي

أظهر الذكاء العاطفي أهمية كبيرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية، حيث أصبح نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية، خاصة تلك القادرة على التحكم في ذاتها وتنظيم انفعالاتها. كما يساهم الذكاء الانفعالي في تحقيق توازن فعال بين العقل والمشاعر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على اتخاذ قرارات أكثر حكمة ووعياً. إضافة إلى ذلك، يلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرة على تحفيز الآخرين وبناء علاقات مهنية متينة داخل بيئة العمل، مما يدعم فعالية القيادة؛ إذ يتمكن القائد الواعي انفعالياً من فهم احتياجات مرؤوسيه والاستجابة لها بأسلوب يشجعهم على الأداء الأفضل وتحقيق النجاح¹⁴.

- ✓ تحسين جودة العلاقات الاجتماعية وذلك عن طريق تحسين وتعزيز القدرة على فهم مشاعر الآخرين و التفاعل معها بفعالية لينتج عن ذلك علاقات دائمة.
- ✓ تعزيز الأداء المهني: يؤدي الذكاء العاطفي إلى تخفيف ضغوط العمل واتخاذ قرارات أفضل وتحسين عمل فرق العمل.
- ✓ التحكم في الانفعالات: ممارسة الذكاء العاطفي وأبعاده يؤدي إلى حسن تصريف المشاعر السلبية و العمل على إدارتها ويقلل السلوكيات العدائية والاندفاعية.
- ✓ رفع مستوى القيادة الفعالة و تحسين جودة اتخاذ القرارات :وذلك عن طريق تحفيز العاملين وفهم احتياجاتهم وإدارة فرق العمل بكفاءة وكذا تحسين جودة القرارات المتخذة من طرف القادة.

¹⁴ العمراني حليلة، أثر الذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 164.

المبحث الثاني : الإطار النظري للإدارة الصراع المؤسسي

يُعد الصراع المؤسسي من الظواهر التنظيمية التي تظهر داخل المؤسسات نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف أو وجهات النظر بين الأفراد أو الجماعات العاملة فيها. ورغم أن الصراع قد يُنظر إليه أحيانًا باعتباره عاملاً سلبياً يؤثر على سير العمل والعلاقات المهنية، إلا أن إدارته بطريقة فعّالة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري لإدارة الصراع المؤسسي حيث سيتم التطرق إلى ماهية الصراع المؤسسي، ثم مفهوم إدارة الصراع المؤسسي، إضافة إلى عرض مراحل إدارته، وأخيراً أهم الاستراتيجيات المعتمدة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الصراع المؤسسي

يعد الصراع من الظواهر الطبيعية الناتجة عن اختلاف الأفراد في الأفكار والمصالح، ومع انتقاله إلى بيئة العمل يتخذ طابعاً تنظيمياً يُعرف بالصراع المؤسسي. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الصراع أولاً ثم الصراع المؤسسي من خلال تعريفه وبيان خصائصه وأسبابه وأشكاله.

أولاً تعريف الصراع المؤسسي : يعتبر الصراع المؤسسي من المواضيع التي تم التطرق إليها كثيراً نظراً لأهميته و قبل أن نقوم بتعريفه سنبدأ أولاً بتعريف الصراع لغة وإصطلاحاً.

1. الصراع لغة : مصطلح الصراع يعني الخصام و الشقاق، و هو يستعمل كمرادف للكلمة الفرنسية "Conflits"، والمشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية "Conflicyus" التي تعني: التلاحن معاً باستخدام القوة، و هي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع، أما استخدامها في اللغة العربية فتعني العراك أو الخصام.¹⁵

2. الصراع اصطلاحاً:

عرفه روبنز (S. Robbins) الصراع على أنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يشكل خطراً عليه و يوشك أن يؤثر سلباً حول ما يهتم به الطرف الأول"¹⁶.

¹⁵ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 91.

¹⁶ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior (12th ed.; Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2007), p. 517.

كما عرفه فكشيو (Vecchio) بأنه عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص أن شخصا ما أو مجموعة من الأشخاص يحبطون، أو على وشك إحباط شخص أو مجموعة".¹⁷

في حين يتم تعريف الصراع المؤسسي بأنه عملية الخلاف بين الأفراد أو المجموعات التي تؤدي إما لتسهيل الوصول إلى أهداف المؤسسة أو إلى إعاقة الوصول إلى تلك الأهداف ويسمى الصراع الأول الصراع البناء ويسمى الصراع الثاني بالصراع الهادم.¹⁸

ويعرفه منصور بأنه عبارة عن اختلاف Disagreement يحدث / يبدأ عندما يدرك Perceive أحد الأطراف (فرد، جماعة، قسم، منظمة بأن مصالحه وأهدافه مهددة - أو قد تهدد وتتأثر - سلباً من قبل طرف آخر. وللصراع خصائص إيجابية وسلبية.¹⁹

عرفه سعد بأنه نوع من السلوك الذي يحدث بين فريقين أو جماعتين وأكثر داخل المنظمة نتيجة لأدراك وشعور كل منها بالتضرر وسلب الحقوق أو هدرها عنوة من قبل الأخرى أو بمساعدة الإدارة.²⁰

في حين تعرفه نفيسة بأنه "أي موقف يكون فيه تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الاختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف".²¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن الصراع المؤسسي هو سلوك ينتج عن الاختلاف أو التعارض التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة نتيجة تباين المصالح أو الأهداف أو الإدراكات، حيث يشعر أحد الأطراف بأن الطرف الآخر قد يؤثر سلباً على مصالحه أو يهدد تحقيق أهدافه. وقد يتخذ الصراع طابعاً إيجابياً عندما يساهم في تحسين الأداء وتحفيز التفكير والحلول، كما قد يكون سلبياً عندما يؤدي إلى توتر العلاقات وإعاقة تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً خصائص الصراع المؤسسي: بعد التطرق إلى تعريف الصراع المؤسسي وجب التطرق إلى خصائصه وهي كالآتي²²:

¹⁷ Robert P. Vecchio, Organizational Behavior (2nd ed.; Orlando, Florida: The Dryden Press, Inc, 1991), p. 32.

¹⁸ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، 2014، ص 88.

¹⁹ منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط3، مركز الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 175.

²⁰ سعد علي حمود العنزي، السلوك التنظيمي: انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، ط1، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2017، ص 506.

²¹ نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، مراجعة عادل محمد زايد، ط1، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 188.

²² سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق، ص 506، 507 (بالتصرف).

- ✓ يُعد الصراع عملية إدراكية واعية تنشأ بين أطراف محددة نتيجة إدراكهم لوجود مثير أو قضية مشتركة تثير الاختلاف بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى.
- ✓ يظهر الصراع عادة عندما يوجد تعارض أو نزاع بين طرفين أو أكثر حول فكرة معينة أو مورد متاح أو هدف يسعى كل طرف إلى تحقيقه.
- ✓ يرتبط الصراع بعلاقة وثيقة بين إدراك الفرد أو الجماعة للموقف المتنازع عليه وبين قدراتهم وإمكاناتهم في التعامل مع متطلبات ذلك الموقف.
- ✓ قد يتخذ الصراع شكل رد فعل نفسي أو سلوكي ناتج عن ضغوط أو ظروف ذاتية أو بيئية يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في التكيف معها.
- ✓ في بعض الحالات قد يؤدي الصراع إلى محاولة أحد الأطراف إلحاق الضرر أو الخسارة بالطرف الآخر نتيجة التنافس أو الاختلاف في المصالح.
- ✓ غالبًا ما تكون نتائج الصراع غير واضحة للأطراف المتنازعة منذ البداية، ولا تتضح إلا بعد انتهاء الصراع أو التوصل إلى تسوية بين الأطراف.

ثالثًا أسباب الصراع المؤسسي: ينشأ الصراع المؤسسي نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية التي تظهر أثناء تفاعل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وتختلف هذه الأسباب باختلاف طبيعة العمل والعلاقات المهنية، إلا أنها تشترك في كونها تؤدي إلى تباين المصالح أو وجهات النظر بين الأطراف المختلفة. وفيما يلي أهم أسباب الصراع المؤسسي²³:

- ✓ **تعارض الأهداف:** يعتبر تضارب الأهداف والمصالح بين الأفراد أو الجماعات من أكثر المصادر شيوعًا لحدوث الصراع داخل المنظمة. فعندما يسعى كل قسم أو فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة التي قد لا تتوافق مع أهداف الآخرين، ينشأ نوع من التعارض.
- ✓ **الاختلاف في الخصائص الفردية:** يؤدي الاختلاف بين الأفراد في مكوناتهم الشخصية مثل العمر، والجنس، والشخصية، والإدراك، إضافة إلى القيم والمعتقدات، إلى اختلاف في وجهات النظر وأساليب التعامل. وقد تسهم بعض الصفات الشخصية كحدة الطبع أو النزعة العدوانية أو الأنانية في زيادة احتمالية ظهور الصراع بين العاملين.

²³ منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 177، (بالتصرف).

✓ **ندرة الموارد:** غالبًا ما تكون الموارد المتاحة داخل المنظمة محدودة، مثل الموارد المالية أو المواد ، الأمر الذي يدفع الأفراد أو الأقسام المختلفة إلى التنافس للحصول عليها. ويؤدي هذا التنافس في كثير من الأحيان إلى نشوء الصراع بينهم.

✓ **الاعتماد المتبادل بين الوظائف:** يشير الاعتماد المتبادل إلى درجة الحاجة إلى التعاون والتنسيق بين الأفراد أو الأقسام في أداء المهام. فكلما زادت درجة هذا الاعتماد في استخدام المدخلات أو تبادل المخرجات أو تنفيذ الأعمال المشتركة، ارتفعت احتمالية حدوث الصراع نتيجة تداخل المسؤوليات وتباين المصالح.

✓ **غموض القوانين واللوائح التنظيمية:** يسهم عدم وضوح القوانين والأنظمة داخل المنظمة، أو غيابها في بعض الحالات، في خلق بيئة خصبة للصراع، حيث يسمح ذلك بتعدد التفسيرات والاجتهادات الشخصية وهذا الذي قد يؤدي إلى الصراع نتيجة شعور بعض الأفراد بعدم العدالة في اتخاذ القرارات.

✓ **ضعف الاتصال التنظيمي:** يعد ضعف الاتصال بين العاملين من العوامل التي قد تؤدي إلى نشوء الصراع، إذ ينتج عنه سوء فهم للأهداف أو السياسات أو التعليمات. وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من أسباب منها استخدام وسائل اتصال غير مناسبة، أو عدم وضوح الرسائل المرسلة، أو اختلاف إدراك الأفراد لمضمونها.

رابعاً أشكال الصراع المؤسسي : يتخذ الصراع المؤسسي عدة أشكال تختلف باختلاف الأطراف المتصارعة وطبيعة المواقف التي ينشأ فيها. وقد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة. وفيما يلي أبرز أشكال الصراع المؤسسي:²⁴

أولاً: وفقاً للمستوى التحليلي

■ **الصراعات الشخصية الداخلية:** تحدث عندما يجد الفرد نفسه في موقف يتطلب منه اتخاذ قرارات أو تبني سلوكيات لا تتوافق مع قيمه المبدئية والشخصية أي أنه صراع بين الشخص و نفسه.

■ **الصراعات بين الأفراد:** هي الصراعات التي تنشأ بين شخصين أو أكثر، ويمكن أن تشمل أفراداً ينتمون إلى المجموعة نفسها أو إلى مجموعات مختلفة داخل المنظمة و تنشأ نتيجة اختلافات سواء كانت متعلقة بالأهداف أو باختلاف الآراء.

²⁴ Marian NĂSTASE, "Types of Organisational Conflicts", Review of International Comparative Management, Vol. 8, No. 4, December 2007, p.p 83 89 .(بالنصرف)

ثانياً: وفقاً لاتساع ونطاق الصراع

- **الصراع داخل المجموعة الواحدة:** يظهر هذا الصراع داخل نفس المجموعة، ويمكن أن تولده أسباب متعددة، من أبرزها: الاختلاف في استيعاب وفهم المهام المراد تنفيذها، أو المكانة والوضع الاجتماعي داخل المجموعة، أو طبيعة العلاقات بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد.
- **الصراع بين المجموعات:** ينشأ بين مجموعتين أو أكثر، ويرتبط عادةً بالاختلاف حول الأولويات التنظيمية، أو التنافس على الموارد المحدودة، أو الرغبة في فرض نفوذ ومكانة مجموعة على حساب الأخرى مثل صراع بين مصلحتين في المؤسسة.

ثالثاً: وفقاً لمصادر الصراع

- **صراع المصالح:** يشير إلى حاجة الأطراف المعنية لتلبية احتياجات معينة، سواء كانت مادية أو معنوية، حيث يتطلب ذلك مواجهة أفراد آخرين يرغبون في استغلال الموارد المحدودة نفسها ممن ينتج عنه صراع حول هذه الموارد.
- **صراع الأهداف:** يرتبط بمستوى وتوقعات النتائج التي يسعى كل طرف لتحقيقها، ويظهر بوضوح عندما تُعتبر الأهداف المطروحة غير متوافقة أو متناقضة هنا يسعى كل طرف لتحقيق أهدافه.
- **صراع الإجراءات/العمليات:** يظهر عندما تكون هناك اختلافات جوهرية حول التوجهات والأساليب الواجب اتباعها لتنفيذ المشاريع، وتكون الموارد التنظيمية وإدارتها وتوجيهها هي المحرك الأساسي في هذا الصراع.
- **الصراع العاطفي:** ينشأ عندما تتصادم منظومات القيم والرموز المختلفة التي تحمل رسائل عاطفية قوية، حيث تؤدي المشاعر والأحاسيس المرتبطة بسلوكيات معينة إلى توليد ردود أفعال هجومية وعدوانية بين الأطراف.

رابعاً: وفقاً لبنية وهيكل الصراع

- **الصراع الهيكلي/المنظم:** هو الصراع الذي يمر بخطوات ومراحل محددة ومدرسة مسبقاً، حيث توجد آليات ونماذج تنظم مساره وطرق حله (مثل الصراعات التقليدية والقانونية بين نقابات العمال وإدارة المنظمة).
- **الصراع غير الهيكلي/العفوي:** هو الصراع الذي يظهر بشكل تلقائي وعفوي، وغالباً ما يكون غير رسمي، ولا توجد إجراءات أو لوائح خاصة ومحددة مسبقاً للتعامل معه وحله.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الصراع المؤسسي ومستلزماته

يُعد الصراع المؤسسي من الظواهر الملازمة للحياة التنظيمية، الأمر الذي يجعل إدارته ضرورة لضمان استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولا تقتصر إدارة الصراع على الحد من آثاره السلبية فحسب، بل تهدف أيضًا إلى توجيهه واستثماره بصورة إيجابية تخدم الأداء التنظيمي. ولتحقيق ذلك، لا بد من توافر مجموعة من المستلزمات التي تساعد على التعامل الفعال مع مختلف المواقف الصراعية داخل المؤسسة. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم إدارة الصراع المؤسسي وبيان أهم مستلزماته.

أولاً تعريف إدارة الصراع المؤسسي:

انتشر استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية (conflict management) خلال العقود الماضية ليحل محل ما كان شائعاً في مرحلة سابقة من مفاهيم كالقضاء على الصراع أو منع الصراع أو حل الصراع. جاء ذلك ليعكس الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد والجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة.²⁵

عرفت إدارة الصراع المؤسسي بأنها «عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره».²⁶

وكذلك يتم تعريفها بأنها « فن وعلم استخدام المبادئ العلمية في تخطيط وتنظيم وتنسيق، وتوجيه وتحفيز، ومتابعة الأداء في إدارة الصراع ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية له، وبالشكل المضمون المحدد»²⁷

في حين عرف عوض إدارة الصراع بأنها « الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، والتي يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف، الذي ينشأ سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد والذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة».²⁸

²⁵ منقوري منال ابتسام وآخرون، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 81.

²⁶ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 122.

²⁷ الخضير محسن أحمد، إدارة الصراع: كيفية امتلاك الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 83.

²⁸ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 260.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الصراع المؤسسي على أنها العملية التي تنظم وتوجه الخلافات الناشئة داخل المؤسسة بين الأشخاص أو الجماعات، من خلال استخدام أساليب إدارة وأساليب رئيسية لتحكم في الصراع وتقليل آثاره السلبية وتحقيق أثره الإيجابي، وهو ما يساهم في تحقيق تحسين علاقات الموظفين، وتعزيز التعاون بين الفرق العاملة وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

ثانياً مستلزمات إدارة الصراع المؤسسي: تتطلب إدارة الصراع توفر مجموعة من المستلزمات التي تساعد على التحكم في الصراعات و توجيهها و من هذه المستلزمات ما يلي²⁹:

✓ **تحديد الأدوار والمسؤوليات التنظيمية:** عن طريق توضيح مهام كل شخص والتزاماته في الشركة، بدقة ووفقاً للرسم التنظيمي الذي تم تحديده، مع الانتباه إلى الإنصاف في إعطاء الحوافز والمستحقات - سواء كانت مادية أو معنوية - للعاملين.

✓ **تقوية التواصل في المنظمة:** وهذا يعني تنشيط طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية، سواء كانت جانبية أو رأسية - من وإلى الأعلى -، والتأكد من أن تبادل الحديث بين كل العاملين وعلى كل مستويات الشركة يكون بشكل مريح وسهل.

✓ **فهم طبيعة النزاع وأوجهه:** وذلك بالتعرف على سبب النزاع ومجاله والأطراف المتنازعة، مع تذكر الاختلافات بين الأفراد، والسعي لتوجيه جهودهم نحو غايات متفق عليها، لتدعم العمل معاً والتفاهم في المؤسسة.

✓ **إعطاء الأولوية لمصالح المؤسسة على المصالح الشخصية:** ويتم هذا عن طريق الابتعاد عن العلاقات والمحاباة عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بأن يكون الهدف هو المنفعة العامة، بالإضافة إلى إشراك كل درجات الهرم الإداري في عملية صنع القرار وتحمل تبعات تطبيقه.

✓ **توفير الإنصاف في توزيع السلطات و الفرص:** ويكون ذلك بإعطاء الموظفين مسؤوليات بشكل عادل، و السماح لهم بالتقدم في العمل بناءً على أسس واضحة و غير متحيزة.

✓ **التعرف على أسباب الخلافات بدقة:** حيث يجب فحص مواضع الخلاف و تحليل أصولها و العوامل التي لها علاقة بها، قبل اختيار الطريقة الأفضل للتعامل معها.

²⁹ سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق ، ص 541، 542 (البتصرف).

✓ الانتباه إلى تأثير المحيط الإداري: من خلال فهم الظروف و المحيط الذي يظهر فيه الخلاف، لأن ذلك له دور في تحديد الأسلوب الصحيح لإدارته و قياس مدى فعالية الحلول المستخدمة لحله.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع المؤسسي

بعد التعرف على مفهوم إدارة الصراع المؤسسي ومستلزماتها، تبرز أهمية معرفة الكيفية التي تتم بها عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة. فهذه العملية لا تتم بصورة عشوائية، وإنما تمر عبر مراحل متسلسلة ومنظمة تساعد على تشخيص الصراع وتحليله والتعامل معه بفعالية. ومن خلال هذه المراحل يمكن للمؤسسة الحد من الآثار السلبية للصراع والاستفادة من جوانبه الإيجابية بما يخدم أهدافها التنظيمية. وعليه، سيتم فيما يلي عرض أهم مراحل إدارة الصراع المؤسسي فيما يلي³⁰:

✓ **الصراع الكامن**: حيث يكون نزاع غير واضح أو غير ظاهر يتشكل من التنافس على الموارد المحدودة، أو سوء الاتصال، أو غموض المسؤوليات، حيث يكون الصراع في هذه الحالة غير واضح وقد يظل كامناً داخل الأفراد أو الجماعات، مما يجعل التشخيص المبكر له أمراً مهماً.

✓ **الصراع المدرك**: في هذه المرحلة يكون الإدراك شرطاً أساسياً، حيث تدرك جميع أطراف الصراع به بالإضافة الى ملاحظة الإدارة لهذا الصراع من خلال أفعال و ردود أفعال الأطراف في هذه المرحلة تكون إمكانية حل الصراع أكبر لأنه حديث.

✓ **الصراع المحسوس**: تتحول حالة الإدراك إلى شعور فعلي بالتوتر والقلق لدى طرف أو أكثر من طرف، وقد يصاحب ذلك ضغط نفسي وانفعالي، وهو ما يدل على انتقال الصراع إلى مستوى أكثر وضوحاً.

✓ **الصراع الظاهر**: في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل علني بصيغ و أشكال سلوكية مختلفة بين أطرافه المتعددة، مثل الجدل أو العدوان أو حتى الانسحاب من طرف واحد أو جميع الأطراف.

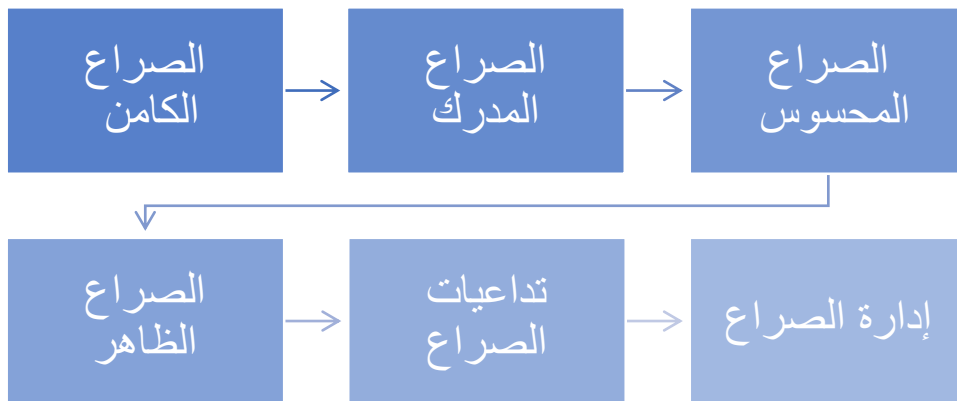
✓ **تداعيات الصراع**: حيث في هذه المرحلة تظهر نتائج الصراع فقد تكون سلبية كالتوتر وضعف الأداء، أو إيجابية كتحفيز العمل وتحسين الفعالية، لذلك من المهم تحليل هذه الآثار لفهم طبيعة الصراع.

³⁰ Mohamed Lebrague Riad, Soumia Benamar, Youcef Zakaria Rahmani, "Organizational Conflict and its Management: A Theoretical Analysis," Journal of Social Sciences, Vol. 14, No. 02, University of Laghouat, Algeria, 2020, p. 224. (بالتصرف)

✓ إدارة الصراع: تبدأ عملية إدارة الصراع بشكل فعلي، وغالباً ما تكون بعد ظهوره للعلن، حيث يتم اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه، رغم أن التدخل المبكر يبقى الأفضل لكنه قد يكون صعباً في بعض الحالات بسبب غموض مؤشرات الصراع في بدايته.³¹

قمنا بتلخيص المراحل الأساسية التي يمر بها الصراع المؤسسي منذ ظهوره المحتمل وحتى إدارته في الشكل الموالي.

الشكل رقم (02) مراحل إدارة الصراع المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي

يواجه المسؤولون داخل المؤسسات مواقف وصراعات متنوعة تتطلب أساليب مناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية. لذلك، اهتم الباحثون بتحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة الصراع وتوجيهه بما يسهم في تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع فعالية الأداء. وعليه، سيتم عرض أبرز استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي:³²

أولاً: استراتيجية التعاون: تقوم استراتيجية التعاون على دمج الأفكار والمقترحات الصادرة عن مختلف الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى حل يحقق أكبر قدر من الرضا للجميع. ورغم فعاليته في بناء حلول مشتركة، إلا أنه يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، مما يجعله غير مناسب لجميع أنواع النزاعات. ويُستخدم هذا الأسلوب خاصة عندما يكون الهدف تلبية أكبر قدر ممكن من الاحتياجات باستخدام الموارد المتاحة، أو عندما يكون المطلوب

³¹ سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق، ص ص 522 523، بتصرف.

³² Jonathan Chinaka Nwosu and Olubisi Grace Makinde, "Conflict Management in an Organisation," Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 3, no. 6 (February 2014) p p 32 33.

تعزيز الالتزام وجعل الأطراف تشارك في القرارات المتعلقة بالنزاع. إلا أن الاعتماد المفرط عليه قد يؤدي إلى استنزاف الوقت في قضايا بسيطة كان يمكن معالجتها بسرعة.

ثانياً: استراتيجية التسوية: تعرف استراتيجية التسوية أيضًا باستراتيجية الأخذ والعطاء المتبادل، حيث يتنازل كل طرف عن جزء من مطالبه بهدف الوصول إلى حل وسط مقبول للطرفين. ويُستخدم هذا الأسلوب غالبًا عندما تكون هناك رغبة في تجاوز الخلاف بسرعة والاستمرار في العمل، أو عندما تكون القوى بين الأطراف متقاربة.

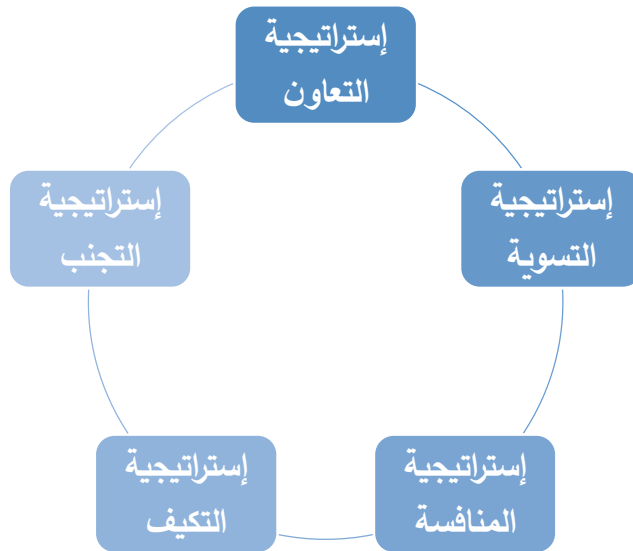
ثالثاً: استراتيجية المنافسة: تعتمد المنافسة على منطق "الربح والخسارة"، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر. ويُستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة، مثل الأزمات أو القرارات الإدارية الحساسة كالتسريح أو تخفيض الرواتب. ورغم فاعليته في الحسم، إلا أنه قد يزيد من حدة التوتر ويؤدي إلى فقدان العلاقات الإيجابية بين الأطراف إذا تم الاعتماد عليه بشكل مستمر.

رابعاً: استراتيجية التكيف: يتمثل التكيف في تنازل أحد الأطراف عن مطالبه لصالح الطرف الآخر بهدف الحفاظ على العلاقة وتقليل حدة الصراع. ويُستخدم هذا الأسلوب في بعض المواقف البسيطة أو عندما يكون الطرف الآخر أكثر أهمية أو قوة. إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى تراكم عدم الرضا الداخلي لدى الطرف المتكيف، مما قد يؤثر سلبًا على توازنه واستقراره على المدى البعيد.

خامساً: استراتيجية التجنب: يعني التجنب تأجيل النزاع أو تجاهله وعدم مواجهته بشكل مباشر، على أمل أن يتم حله تلقائيًا مع مرور الوقت. ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون القضية غير مهمة، أو عندما تكون هناك أولويات أخرى أكثر إلحاحًا، أو عندما تكون المواجهة قد تؤدي إلى ضرر أكبر. ومع ذلك، فإن تجاهل النزاع بشكل دائم قد يؤدي إلى تفاقمه أو اتخاذ قرارات غير مدروسة بشكل غير مباشر.

حاولنا في الشكل التالي إعداد ملخص لأبرز استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي المعتمدة في الأدبيات الإدارية.

الشكل رقم (03) استراتيجيات إدارة الصراع المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث عرض أهم الجهود العلمية السابقة سواء العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف الإلمام بالجوانب النظرية والتطبيقية التي عالجت هذا الموضوع. كما أن الرجوع إلى هذه الدراسات يساعدنا على فهم أعمق للمتغيرات المدروسة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا، مما يساهم في توجيه البحث بشكل أدق وبناء إطار علمي متكامل.

المطلب الأول: الدراسات العربية

في هذا المطلب، قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، حيث ركزت على إبراز أهم أهدافها، مناهجها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وذلك للاستفادة منها في تدعيم دراستنا الحالية.

1. دراسة كل من محمد رضا يحي السعيد و خالد قاشي والموسومة: "دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبة - الجزائر العاصمة" (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الذكاء العاطفي لدى القادة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وإبراز أهمية هذا المتغير في تحسين العلاقات التنظيمية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الذكاء العاطفي كأحد المهارات القيادية الحديثة التي تسهم في تعزيز فعالية القيادة والتقليل من حدة الصراعات التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة مكونة من 22 موظفًا، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، شملت اختبار الموثوقية، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد، وذلك لقياس العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في فهم الذات، وتحفيز الذات، وفهم الآخرين، وتحفيز الآخرين، وإدارة الحوار التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود قيادة تتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي يساهم في التقليل من حدة الصراع التنظيمي وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما تبين أن القادة الأذكياء عاطفيًا يتميزون بفاعلية أكبر في فهم ذواتهم وإدارة دوافعهم والتأثير إيجابيًا في الآخرين. كذلك أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي، مما يؤكد أهمية تطوير المهارات العاطفية والاجتماعية لدى القادة باعتبارها عنصرًا أساسيًا لنجاح المنظمات وتحسين أدائها.

2. دراسة عبد القادر بن برطال "تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك بالأغواط" (2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي في إدارة النزاعات التنظيمية بين مديري وموظفي قسم الصيانة في شركة "سوناطراك" بمنطقة الأغواط، وذلك من خلال عينة مكونة من مفردة من إطارات المؤسسة. اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات، واستخدمت النمذجة بالمعادلات البنائية (PLS) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، مع مراعاة العوامل الديموغرافية كالجنس والعمر والأقدمية. وقد خلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراعات، وبرز "تحفيز الذات" كأقوى الأبعاد تأثيراً في هذا السياق، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. وأكدت الدراسة أن إطارات المؤسسة يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يساعدهم في تحويل النزاعات إلى جوانب إيجابية، وأوصت بضرورة تكثيف البرامج التدريبية والندوات لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي والدفاعية، نظراً لقيمتها المحورية في السيطرة على الانفعالات وتطوير أداء الموظفين داخل بيئة العمل.

3. خالد محمد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ (2014). تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، استهدفت هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع وذلك في بيئة المنظمات الحكومية، وكانت حجم عينة هذه الدراسة 307 مدير من المديرين العموم ومديري الإدارات، ورؤساء الوحدات المحلية للمدن والقرى الرئيسية بمحافظة كفر الشيخ، استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات (اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في جمع البيانات، ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار مدي صحة الفروض

المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على حزمة التحليل الإحصائي SPSS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة). وتوصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى قادة المنظمات الحكومية وهو ما انعكس إيجاباً على تفضيلهم لاستخدام استراتيجية "التكامل" كخيار أول في إدارة الصراعات. وقد كشفت التحليلات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ارتفاع كفاءات الذكاء العاطفي وتبني استراتيجيات "التكامل" و"التسوية"، في حين ظهرت علاقة عكسية مع استراتيجيات "التجنب" و"السيطرة"، مما يؤكد أن القادة الأكثر ذكاءً عاطفياً هم الأقل ميلاً لإهمال الصراعات أو استخدام السلطة الرسمية لفرض الحلول. وبناءً على هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يقوم على الثقة، مع إعادة النظر في معايير اختيار وترقية القيادات لتشمل مستوى الذكاء العاطفي كشرط أساسي. كما شددت التوصيات على أهمية تفعيل برامج تدريبية وندوات علمية متخصصة لجميع العاملين، مع مقترح رائد بإنشاء وحدات إدارية تعنى بالدعم النفسي والسلوكي، بهدف صقل المهارات الوجدانية والسيطرة على ضغوط العمل، خاصة لدى الفئات العمرية الشابة والقيادات المحلية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تطرقنا في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الأجنبية التي اهتمت بنفس الموضوع، وذلك من أجل توسيع الرؤية وإثراء الجانب النظري، من خلال التعرف على مختلف المقاربات والأساليب المعتمدة في بيئات تنظيمية مختلفة.

1.Study by Segun Balogun and Funmi Adebayo:The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Among Organizational Team.(2025)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدارة الصراعات داخل الفرق التنظيمية، من خلال تحليل العلاقة بين كفاءات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي، والتعاطف، وتنظيم المشاعر—واستراتيجيات حل النزاعات الفعالة. طبقت الدراسة على عينة قوامها 150 موظفاً يعملون في فرق تنظيمية بمختلف القطاعات في إندونيسيا، شملت الشركات الخاصة والمؤسسات التعليمية والجهات الحكومية، وتم اختيار المشاركين وفق معيار أساسي هو وجود خبرة لا تقل عن ستة أشهر في العمل الجماعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة تضمنت مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي وأداة رحيم لقياس أنماط إدارة الصراع، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي واضح للذكاء العاطفي على إدارة الصراع في الفرق التنظيمية، حيث أظهرت أن الأفراد القادرين على التعرف الدقيق على مشاعرهم الذاتية، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، وتنظيم استجاباتهم العاطفية بشكل فعال، هم الأكثر قدرة على التعامل مع النزاعات الشخصية بطرق بناءة. وقد كان لبعدي تنظيم المشاعر وتقييم المشاعر الذاتية التأثير الأقوى في تعزيز قدرة الأفراد على إدارة الصراعات، يليهما بعد تقييم مشاعر الآخرين الذي يعكس أهمية التعاطف في فهم وجهات النظر المختلفة وتخفيف حدة التوتر. في المقابل، أظهرت النتائج أن بعد استخدام المشاعر لتحفيز الأداء لم يكن له تأثير واضح في سياق إدارة النزاعات. كما أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة يفسر جزءاً كبيراً من الاختلافات بين الأفراد في قدرتهم على إدارة الصراع بفعالية.

توصي الدراسة بضرورة دمج برامج تنمية الذكاء العاطفي في خطط التطوير الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على مهارتي تنظيم المشاعر والتعاطف، لما لهما من دور محوري في تعزيز التماسك الجماعي والحد من النزاعات المدمرة.

2. Study by Nurul Ain Hidayah Abbas, Rinie Suradik, and others: **Emotional Intelligence and Conflict Management Styles** (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء العاطفي للمشرفين في إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبيانات وزعت العاملين في قسم الموارد البشرية بجامعة (XYZ) في ماليزيا. حيث كانت حجم العينة 42 موظف، استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات اختبار الموثوقية، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد وذلك لقياس العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمس (فهم الذات، تحفيز الذات، وفهم الآخرين، وإدارة الحوار التنظيمي) وإدارة الصراع التنظيمي بأساليبها المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي للمشرفين يعد مؤشراً قوياً للتنبؤ بتبني المرؤوسين لأساليب "تكاملية" في حل النزاعات، حيث أظهرت البيانات أن ارتفاع مستوى "الوعي الذاتي" لدى القادة يدفع الموظفين نحو استخدام أسلوب "التسوية" بشكل أكبر. كما كشفت النتائج عن دور "التعاطف" كعامل حاسم في الحد من لجوء المرؤوسين لأساليب "الهيمنة" الصدامية، مع وجود علاقة سلبية بين "الدافعية" وميل الموظفين لأسلوب "التجنب" أو الانسحاب. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تطويرية شاملة لرفع كفاءة الذكاء العاطفي لدى المشرفين، مع التركيز المكثف على أبعاد "التعاطف" و"المهارات الاجتماعية" في التدريب القيادي.

3. Study by Peter J. Jordan and Ashlea C. Troth: **Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development.** ” (2002)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء العاطفي للأفراد في إدارة الصراع التنظيمي، و استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي و أساليب حل الصراع ،و لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 139 مشاركا من طلاب ملتحقين بمساق تمهيدي في الادارة ، استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية لتحليل البيانات اختبار الموثوقية، وتحليل الارتباط، والانحدار و ذلك لقياس العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي في الدراسة(الإدراك العاطفي، الاستيعاب العاطفي، وفهم العواطف، وإدارة العواطف) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التسوية، الإيجار، التجنب، الملائمة).

أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي يميلون بشكل ملحوظ نحو استخدام الأساليب "التعاونية" في حل النزاعات، بينما يلجأ ذوو المستويات المنخفضة إلى استراتيجيات القوة أو التجنب. وقد برزت القدرة على "مناقشة المشاعر والتحكم بها" كمؤشر جوهري للتنبؤ بسلوك التعاون، حيث ارتبطت القدرة على الحزم والوصول لمكاسب مشتركة بمدى تمكن الفرد من إدارة انفعالاته بوعي، أوصت الدراسة بضرورة دمج مهارات إدارة العواطف ضمن برامج تطوير الموارد البشرية، مع إدراج الذكاء العاطفي كعنصر أساسي في الحقائب التدريبية؛ بهدف تعزيز أداء فرق العمل، وتقليل حدة الصراعات التنظيمية، وإعداد الموظفين للتعامل بمرونة مع التحديات اليومية.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية ليست سوى تكملة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي و دوره في إدارة وحل الصراعات المؤسسية، وذلك من خلال التركيز على دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي بالمؤسسة التربوية مزعاش ،مع تسليط الضوء على الجزء التطبيقي على أبعاد الذكاء العاطفي في حل النزاعات والخلافات ومعالجتها.

أولاً: الدراسات العربية السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات العربية الأخرى في التطرق إلى الذكاء العاطفي ودوره في إدارة الصراعات المؤسسية ،غير أنها تختلف من حيث مجال الدراسة ،طبيعة المتغير المدروس والجانب التطبيقي وهو ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
محمد رضا يحيى	تتفق الدراستان في دراسة الذكاء	ركزت دراستهم على القادة في مؤسسة

السعيد، خالد قاشي (2023)	العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي.	استشفائية، بينما تركّز دراستنا على الموظفين في مؤسسة تربوية مع تحليل الأبعاد بشكل أعمق.
عبد القادر بن برطال (2022)	تشابه الدراسات في موضوع البحث لذلك تم الاستعانة بهذه المذكرة والاقتباس منها في التعاريف.	اعتمدت دراسته على نمذجة PLS في شركة صناعية ، بينما تعتمد دراستنا على تحليل SPSS.
خالد محمد صلاح (2014)	نفس موضوع الدراسة والعلاقة بين المتغيرات (الذكاء العاطفي وإدارة الصراع).	درسته تناولت منظمات حكومية مصرية بينما دراستنا تركّز على مؤسسة تعليمية جزائرية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة من ناحية التركيز على الذكاء العاطفي وإدارة النزاعات
غير أن تميزها وثنائها يظهر في الجانب الميداني ،المتغيرات المدروسة ومجال التطبيق كما يوضح الجدول
التالي:

الجدول رقم (02) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Nurul Ain hidayah abas et al(2013).	كلا الدراستين تمت في بيئة تعليمية وفي نفس الموضوع	دراستهم ركزت على المشرفين في جامعة ماليزية ، بينما دراستنا في متوسطة تربوية جزائرية.
Jordan and troth(2002)	تشترك الدراستان في تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع	اعتمدت دراستهم على عينة طلاب، بينما دراستنا ركزت على عينة مهنية من موظفين.
Balogun and Adebayo (2025)	كلا الدراستان اعتمدت على استبانة بغرض فهم دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراعات.	دراستهم شملت فرق تنظيمية متعددة القطاعات، بينما تركّز دراستنا على القطاع عمومي المحلي.

--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة من ناحية:

- إبراز دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي، من خلال ربطه بشكل مباشر بسلوك الأفراد داخل مؤسسة مزعاش؛
- دراسة الذكاء العاطفي على مستوى الموظفين ككل ولم يقتصر على القادة فقط مما يساهم في نشر وعي للذكاء العاطفي وأهميته في مختلف الفئات؛
- المساهمة في إثراء الدراسات العربية في مجال الذكاء العاطفي وإدارة الصراع، نظرًا لندرة الدراسات التي تجمع بين المتغيرين في نفس السياق.
- تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين العلاقات التنظيمية وتقليل الصراعات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم في البداية تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للذكاء العاطفي، حيث تم تعريفه وبيان أهم أبعاده ومهاراته، إضافة إلى عرض أبرز النماذج المفسرة له. وقد تبين أن الذكاء العاطفي يمثل مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على فهم ذاته والتحكم في انفعالاته والتعامل الإيجابي مع الآخرين، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائه المهني وعلاقاته داخل المؤسسة.

أما في المبحث الثاني، فقد تم تناول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي، من خلال توضيح مفهوم الصراع وأسبابه وأشكاله، إضافة إلى عرض مختلف مراحل إدارته. وقد تم التأكيد على أن الصراع ليس دائماً ظاهرة سلبية، بل يمكن أن يكون إيجابياً إذا تم توجيهه وإدارته بطريقة سليمة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

و في الأخير تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي. وقد أظهرت أغلب هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة والأفراد وبين قدرتهم على إدارة الصراعات بطرق فعالة وبناءة، خاصة من خلال اعتماد أساليب التعاون والتسوية بدل الصراع السلبي أو التجنب.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الذكاء العاطفي يلعب دوراً أساسياً في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يساعد على تقليل حدة التوتر، وتحسين التواصل، وتوجيه الخلافات نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهو ما يجعل منه عنصراً مهماً يجب تنميته لدى القادة والعاملين داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد أن قمنا بالتطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بكل من الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة تطبيقية بمتوسطة الشهيد مزعاش الصالح بولاية برج بوعرييج، وذلك بهدف التعرف على دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

حيث تُعدّ هذه المؤسسة من بين المشاريع التربوية الحديثة التي أنجزتها الدولة الجزائرية في إطار دعم قطاع التربية الوطنية وتوسيع الهياكل التعليمية، بهدف الاستجابة للترايد المستمر في أعداد التلاميذ وتحسين ظروف المدرس، حيث تم إنشاؤها لتخفيف الضغط عن المؤسسات التربوية المجاورة، خاصة على مستوى الأحياء الواقعة بطريق عين السلطان. أنجزت المؤسسة ضمن برنامج "قاعدة 200/4"، وهو نموذج معتمد يهدف إلى توفير مختلف المرافق الإدارية والبيداغوجية، حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 2020 تحت إشراف مديرية التجهيزات العمومية، وتم استلامها رسميًا في ديسمبر 2021، لتدخل حيز الخدمة وتباشر نشاطها التربوي في ظروف تنظيمية ملائمة. وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى عرض منهجية الدراسة الميدانية، وأداة جمع البيانات، ثم تحليل النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي داخل متوسطة الشهيد مزعاش الصالح.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث لكل الطرق و الأدوات الإحصائية المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة ، بحيث سيتم التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة ،و كذلك سيتم التطرق لمختلف الطرق الإحصائية التابعة لمعالجة و تحليل بيانات أداة الدراسة .

المطلب الأول : منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

يهدف هذا المطلب إلى عرض الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة، مع توضيح الوسائل المعتمد عليها في جمع البيانات والمعطيات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث من المؤسسات التربوية في ولاية برج بوعريريج أما عينة الدراسة فهي مجموعة الموظفين في متوسطة مزعاش الصالح. وقد تم توزيع استبيان ورقي لموظفي المتوسطة بالإضافة إلى استبيان إلكتروني. وقد بلغ عدد أفراد العينة 32 حيث تكونت العينة من (15 أستاذ و 6 عامل مهني و 5 إداري و 5 وظائف أخرى و 1 مسير مالي) .

ثانياً: أدوات جمع البيانات: الإتمام الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

1. الاستبانة

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات بالاستبانة التي شملت مجموعة من الأسئلة الموجهة التي تم صياغة فقراتها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك بهدف التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الصراع المؤسسي، حيث يشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية، الوظيفة. أما المحور الثاني فكان حول المتغير المستقل الذكاء العاطفي الذي تضمن خمس أبعاد يتمثل البعد الأول في الوعي الذاتي يتضمن ثلاث عبارات والبعد الثاني هو تنظيم الذات ويتضمن هو أيضا ثلاث عبارات، والبعد الثالث التحفيز الذاتي ويتضمن ثلاث عبارات والبعد الرابع التعاطف ويتضمن ثلاث عبارات هو أيضا وأخيرا البعد الخامس المهارات الإجتماعية ويتضمن ثلاث عبارات. وأما المحور الثالث فكان حول إدارة الصراع ويتضمن 11 عبارة.(انظر للملحق رقم 01)

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للحصول على إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (03) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. المقابلة

تعد المقابلة من الأدوات المهمة في البحث العلمي، حيث تستخدم لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من ميدان الدراسة، و عليه تم الاعتماد على المقابلة خلال هذه الدراسة ، حيث تم إجرائها مع مدير متوسطة مزعاش الصالح السيد بونابي نبيل، بهدف التعرف على أساليب إدارة الصراع ودور الذكاء العاطفي في التسيير، وقد تمحورت حول مجموعة من الأسئلة. (انظر للملحق رقم 02)

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

انطلاقاً من أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، لما يوفره من أدوات تساعد في تنظيم البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بدقة. ويمكن عرض هذه أدوات فيما يلي:

- **معامل الثبات:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من ثبات فقراتها داخليا.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الشخصية)، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد عينات الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة ومعرفة اتجاه هذه الاستجابات، وذلك وفق حدود معينة للتعليق على المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04) تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال	[1, 80 ; 1]	[2,60 ; 1,81]	[3,40 ; 2,61]	[4,20 ; 3,41]	[5 ; 4,21]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

- **الانحراف المعياري:** استخدم الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة، حيث يدل انخفاض قيمته على تقارب الإجابات وتركيزها، في حين يشير ارتفاعه إلى تباينها وتشتتها.
- **الانحدار البسيط:** تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء العاطفي بأبعاده على المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع، وذلك بهدف اختبار فرضية الدراسة وبيان طبيعة الدراسة بين المتغيرين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض صدق وثبات أداة الدراسة، وفق التقسيم التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة، كما تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مدى ملاءمة الأداة لما أعدت من أجله، ومدى انتماء فقراتها إلى المجالات المحددة، بالإضافة إلى سلامة صياغتها اللغوية. (انظر للملحق 04)

وبناءً على ملاحظات أستاذة المشرفة و المحكمين، تم إجراء مجموعة من التعديلات، تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها، وإضافة فقرات أخرى، إلى أن استقرت الأداة في صورتها النهائية على (26) فقرة موزعة على مختلف مجالات الدراسة.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات أداة الدراسة عن مدى دقتها واتساقها في قياس ما وضعت لقياسه من معلومات حول سلوكيات واتجاهات المستجوبين، كما يسمح بتحديد مدى إمكانية الاعتماد على نتائجها وإعادة الحصول على نفس النتائج في حال تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة في ظروف مماثلة.

ولقياس ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث يعتمد على مدى تجانس وترابط إجابات المبحوثين عبر مختلف فقرات الأداة. وتحتسب قيمته انطلاقاً من متوسط معاملات الارتباط بين الفقرات وتتراوح بين (0) و (1) ، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات. ويعتبر الحد الأدنى المقبول

لهذا المعامل (0.60)، حيث تشير القيم التي تفوق هذا الحد إلى وجود ثبات داخلي مقبول للأداة المستخدمة. وفيما يلي نتائج ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) معامل ألفا كرونباخ القياس ثبات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير	ألفا كرونباخ
26	الاستبانة ككل	0.831
15	الذكاء العاطفي	0.809
11	إدارة الصراع	0.793

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل قد بلغ (0.831)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ (0.60) .
- كما أظهرت النتائج أن معامل الثبات للمتغير المستقل المتمثل في الذكاء العاطفي قد بلغ (0.809)، في حين بلغ معامل الثبات للمتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع المؤسسي قيمة (0.793)، وهما قيمتان مرتفعتان تعكسان تجانس فقرات كل متغير وقدرتها على قياس نفس البعد بشكل دقيق.
- وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، مما يعزز من مصداقية البيانات المجمعة، ويسمح بالاعتماد عليها في تحليل النتائج وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة بثقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة ومعرفة وجود أو عدم وجود الفروقات في تقديرات أفراد عينة البحث تبعاً لخصائصهم ثم اختيار الفرضيات.

المطلب الأول : عرض وتحليل محور المعلومات الشخصية لأفراد العينة

يُخصص هذا المطلب لعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تقديم نتائج التكرارات والنسب المئوية لمجموعة من المتغيرات الأساسية، والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، والوظيفة. ويهدف هذا التحليل إلى تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة المدروس.

1. الجنس: تحديد نسبة الذكور والإناث مبين في الجدول الآتي

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	59.4 %
أنثى	13	40.6 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول أن حجم العينة هو 32 مفردة، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 19 عامل أي بنسبة (59.4 %) من حجم العينة، وكان عدد العاملين الإناث هو 13 عاملة أي بنسبة (40.6 %) من حجم العينة. مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث و ذلك راجع لكون أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري و ذلك بسبب أن المؤسسة تحتوي على 58 موظف منهم 40 ذكر و 18 أنثى .

2 السن (العمر) : تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	01	3.1 %
من 25 الى 35	06	18.8 %
من 36 الى 45	15	46.9 %
أكثر من 45	10	31.3 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) تمثل النسبة الأكبر بنسبة (46.9%) بتكرار قدره (15 مفردة)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة (31.3%) بتكرار (10 مفردات)، ثم الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة (18.8%) بتكرار (06 مفردات)، في حين سجلت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) أقل نسبة قدرت بـ (3.1%) بتكرار مفردة واحدة.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بكون أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة وما فوق، وهو ما يعكس طبيعة التوظيف في قطاع التربية الذي يعتمد بشكل كبير على عنصر الخبرة والأقدمية، حيث تزداد فرص الاستقرار المهني والترقية مع التقدم في السن و ذلك راجع كذلك لسياسة التقاعد التي تتبعها الوزارة. كما أن انخفاض نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بسبب كون هذه الفئة غالباً ما تكون توظيفها من المدارس العليا.

3 المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	06	18.8 %
ثانوي	03	9.4 %
ليسانس	21	65.6 %
ماستر	02	6.3 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يُظهر هيمنة فئة حاملي شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبتهم (65.6%) أي ما يعادل (21 موظفًا)، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة. تليها فئة ذوي المستوى أقل من الثانوي بنسبة (18.8%) بما يعادل (6 موظفين)، ثم فئة حاملي شهادة التعليم الثانوي بنسبة (9.4%) أي (3 موظفين)، في حين سجلت فئة حاملي شهادة الماستر أقل نسبة بواقع (2 موظفين).

ويلاحظ من هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادة الجامعية (ليسانس)، وهو ما يمكن تفسيره بكون الجزء الأكبر من الاستبيانات المسترجعة كانت من طرف الأساتذة، الذين يُشترط لتوظيفهم عادة الحصول على شهادة الليسانس. في المقابل، تعود نسب المؤهلات الأقل إلى فئتي الإداريين والعمال المهنيين الذين غالبًا ما يكون مستواهم التعليمي ثانويًا أو أقل من الثانوي.

4. الوظيفة : يتوزع المستوى الوظيفي على النحو التالي :

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	05	15.6 %
أستاذ	15	46.9 %
مسير	01	3.1 %
عامل مهني	06	18.8 %
أخرى	05	15.6 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن فئة الأساتذة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (15 أستاذًا) بنسبة (46.9%)، وهو ما يعكس الطابع التربوي للمؤسسة باعتبارها تعتمد أساسًا على العنصر البيداغوجي. تليها فئة العمال المهنيين بعدد (6 أفراد) بنسبة (18.8%)، ثم كل من فئتي الإداريين وفئة "أخرى" بعدد (5 أفراد) لكل منهما بنسبة (15.6%)، في حين جاءت فئة المسير في المرتبة الأخيرة بفرد واحد فقط بنسبة (3.1%).

ويمكن تفسير هذا التوزيع بكون متوسطة الشهيد مزعاش الصالح مؤسسة تربوية تعليمية، مما يفسر هيمنة فئة الأساتذة باعتبارهم الفئة الأساسية في العملية التعليمية، حيث يبلغ عددهم الإجمالي داخل المؤسسة (29).

أستاذًا)، في حين يبلغ عدد الإداريين (17 موظفًا)، والعمال المهنيين (13 عاملاً)، وهو ما يعكس التركيبة البشرية للمؤسسة.

5. الأقدمية : تتوزع الأقدمية على النحو التالي :

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	21.9 %
من 5 إلى 10 سنوات	11	34.4 %
أكثر من 10 سنوات	14	43.8 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الخاص بأقدمية العاملين في متوسطة الشهيد مزعاش الصالح أن فئة ذوي الأقدمية التي تفوق 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (14 فردًا) بنسبة (43.8%)، وهو ما يعكس توفر خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة. تليها فئة العاملين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات بعدد (11 فردًا) بنسبة (34.4%)، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بعدد (7 أفراد) بنسبة (21.9%) .

ويُفسّر هذا التوزيع بكون قطاع التربية يعتمد بشكل كبير على الاستقرار المهني والترقية التدريجية، مما يؤدي إلى بقاء عدد معتبر من الموظفين لفترات طويلة داخل نفس المؤسسة أو القطاع، وهو ما يرفع نسبة ذوي الأقدمية المرتفعة. كما أن طبيعة التوظيف في هذا القطاع، التي تركز على الخبرة والكفاءة، تساهم في تقليص معدل التنقلات السريعة بين المؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة

بعد جمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة حول موضوع البحث، تم الانتقال إلى مرحلة تحليل هذه الإجابات بهدف استخلاص المؤشرات والدلالات التي تعكس آراء المبحوثين واتجاهاتهم. وفي هذا السياق، سيتم عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة وفقًا لمحاور الاستبيان المعتمد.

أولاً : تحليل النتائج الخاصة بمتغير الذكاء العاطفي و أبعاده

بهدف معرفة واقع الذكاء العاطفي بالمؤسسة التعليمية المتوسطة مزعاش ،قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح اهم النتائج المتحصل عليها:

1- الوعي الذاتي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوعي الذاتي وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية للعبارات الخاصة ببعد الوعي الذاتي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل	4,09	0,983	مرتفع
2	أدرك تأثير سلوكي على قراراتي المهنية	3,72	0,958	مرتفع
3	أعرف نقاط ضعفي وأسعى للتغلب عليها	3,97	0,861	مرتفع
	الوعي الذاتي	3,93	0,90	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الوعي الذاتي لدى أفراد العينة مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (3,93)، مما يعني أن العاملين لديهم القدرة على فهم سلوكهم وإدراك تأثيره على العمل.

ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بعدة عوامل، من بينها طبيعة العمل داخل المؤسسة التربوية التي تتطلب قدرًا كبيرًا من الانضباط الذاتي والوعي بالسلوك المهني، نظرًا لكونها بيئة تعتمد على التفاعل المستمر بين مختلف الفاعلين (إدارة، أساتذة، مشرفين، وموظفين). كما أن الخبرة المهنية التي يتمتع بها أغلب أفراد العينة تساهم في تعزيز قدرتهم على فهم ذواتهم والتحكم في تصرفاتهم داخل بيئة العمل.

إضافة إلى ذلك، فإن الاستقرار الوظيفي النسبي داخل المؤسسة، وكثرة التفاعل اليومي في إطار العمل الجماعي، يساهمان في تنمية مهارات الوعي الذاتي لدى الموظفين من خلال الاحتكاك المستمر بالمواقف المهنية المختلفة.

أما فيما يخص الانحراف المعياري كان (0,90) مما يعني وجود قدر مقبول من التجانس بينهم في إدراك سلوكهم وفهم ذواتهم داخل بيئة العمل ككل.

2- بعد تنظيم الذات: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنظيم الذات وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية للعبارات الخاصة ببعث تنظيم الذات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أتحكم في ردة فعلي عند حدوث خلاف.	3,66	1,153	مرتفع
2	أفكر قبل أن أتصرف.	3,91	0,856	مرتفع
3	أستطيع ضبط نفسي في العمل.	4,06	0,878	مرتفع
	تنظيم الذات	3,88	0,96	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى تنظيم الذات مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (3,88)، كما أن المتوسط العام لكل عبارة من العبارات كان ضمن المجال المرتفع.

يرجع ارتفاع مستوى تنظيم الذات لدى أفراد العينة إلى عدة عوامل، من أبرزها طبيعة العمل داخل المؤسسات التربوية التي تتطلب تنظيم والتحكم في السلوك المهني أثناء التعامل مع مختلف الوضعيات اليومية. كما أن وجود قوانين داخلية صارمة ونظام تأديبي واضح يفرض على الموظفين احترام قواعد العمل والالتزام بالسلوك المهني، مما يدفعهم إلى ضبط انفعالاتهم وردود أفعالهم.

إضافة إلى ذلك، فإن الخبرة المهنية والتراكم الوظيفي لدى أغلب العاملين يسهمان في تحسين قدرتهم على التعامل مع المواقف الصعبة بهدوء وعقلانية، خاصة في حالات الضغط أو الخلافات. كما أن طبيعة العمل الجماعي داخل المؤسسة تفرض نوعاً من التكيف السلوكي المستمر، مما يعزز مهارة تنظيم الذات لدى الأفراد.

في أن الانحراف المعياري كان (0,96) وهو ما يعكس تشتتاً متوسطاً في آراء أفراد العينة، مما يدل على تقارب نسبي في قدرتهم على التحكم في انفعالاتهم مع وجود إختلاف ملحوظ خاصة في المواقف التي تتسم بالضغط أو الصراع.

3-التحفيز الذاتي : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحفيز الذاتي وعبارته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية للعبارات الخاصة ببعد التحفيز الذاتي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أؤدي عملي بكفاءة رغم الضغوط	3,97	1,177	مرتفع
2	أبحث عن تطوير نفسي باستمرار	3,72	1,054	مرتفع
3	لدي حماس للعمل رغم الخلافات	2,94	1,216	متوسط
	التحفيز الذاتي	3,54	1,15	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أن مستوى التحفيز الذاتي جيد بصفة عامة لان المتوسط الحسابي العام بلغت قيمته (3,54) ، غير أن الفقرة المتعلقة ب"الحماس للعمل رغم الخلافات" سجلت مستوى متوسطاً بمتوسط حسابي (2.94)، وهو ما يشير إلى تأثير مستوى الدافعية في بعض الحالات بوجود صراعات أو خلافات داخل بيئة العمل.

وهو ما تم التأكد من وجوده من خلال المقابلة التي أجريت مع الموظفين حيث مازالت آثار الإدارة السابقة التي كانت تتسم بضعف في التواصل وغياب معالجة فعّالة للصراعات التنظيمية، الأمر الذي ساهم في تراكم بعض المشكلات الداخلية واستمرار تأثيرها على بيئة العمل الحالية.

ويُفسّر مستوى التحفيز الذاتي بصفة عامة بعدة عوامل، من بينها حرص العاملين على أداء مهامهم المهنية رغم الضغوط، إضافة إلى الرغبة في التطوير الذاتي المستمر وتحسين الكفاءة المهنية. في المقابل، قد يؤدي وجود بعض الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة إلى انخفاض نسبي في مستوى الحماس لدى بعض الأفراد، مما ينعكس على تفاوت درجات الدافعية بينهم.

أما الانحراف المعياري للتحفيز الذاتي فقط بلغ (1,15) وهي قيمة مرتفعة نسبياً مما يعني وجود تباين واضح في استجابات أفراد العينة ،حيث يختلف مستوى الدافعية من فرد لآخر مما يفسر باختلاف الظروف التنظيمية أو الشخصية التي تؤثر على الحماس والأداء .

4- التعاطف: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز الذاتي وعباراته كما هو مبين في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعد التعاطف

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أتعامل مع وجهات النظر حسب الموقف.	3,31	1,306	متوسط
2	أتعاطف مع الآخرين في المواقف الصعبة.	4,19	0,780	مرتفع
3	المدير يفهم سلوكي.	3,00	0,916	متوسط
	التعاطف	3,50	1,00	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات الspss

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط العام الحسابي للتعاطف يبلغ (3,50) وهو مستوى متوسط، مما يظهر أن التعاطف مرتفع في الجانب الإنساني لكنه متوسط في التفاعل المهني خاصة فيما يتعلق بفهم المدير للعاملين مما يعكس وجود فجوة في التواصل الإداري داخل المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك - وفقاً لآراء أفراد العينة - بأنه يعود إلى ممارسات الإدارة السابقة التي كان لها تأثير سلبي على البيئة التنظيمية. حيث أشار المبحوثون إلى أن المدير السابق كان يتسم في بعض الحالات بالتردد وعدم القدرة على مواجهة المشكلات بشكل مباشر، إضافة إلى ضعف في فهم سلوك الموظفين والتعامل معها بفعالية، وهو ما ساهم في ترسيخ هذه الصورة لدى العاملين واستمرار تأثيرها على مستوى التواصل داخل المؤسسة رغم تغيير المدير و هو ما اشار اليه المدير بونابي أن الادارة السابقة رسخت قيم سلبية.

فيما يخص الانحراف المعياري فقد كانت قيمته (1,00) وهي نسبة تشتت متوسطة تميل إلى الارتفاع مما يدل على وجود اختلافات في درجة التعاطف وفهم مشاعر الآخرين سواء في العلاقات المهنية أو الشخصية داخل المؤسسة .

5- المهارات الاجتماعية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز الذاتي وعباراته كما هو

مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية للعبارة الخاصة ببعد المهارات الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أتواصل بشكل جيد مع زملائي	4,00	0,762	مرتفع
2	أشارك في إتخاذ القرار	2,94	0,878	متوسط
3	لدي علاقات جيدة في العمل	3,91	0,734	مرتفع
	المهارات الاجتماعية	3,62	0,79	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى المهارات الاجتماعية مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3,62) مما يدل على وجود علاقات جيدة وتواصل فعال بين العاملين و ذلك راجع لجهود المدير لترسيخ التواصل و تحسين العلاقات بين العاملين على عكس ما كان يحدث في السابق و هو الأمر الذي أكدته العينة في مقابلتنا معهم حيث وضحو بأن التواصل كان شبه منعدم سواء بينهم و بين الإدارة أو بين المصالح و هو ما تغير بعد قدوم المدير بونابي الذي عزز التواصل وفقا للموظفين من خلال الاجتماعات الدورية و أساليب أخرى تم اعتمادها من طرفه غير أن المشاركة في إتخاذ القرار ضعيفة مما يدل على محدودية تمكين العاملين داخل المؤسسة التربوية و ذلك لطبيعة اتخاذ القرارات في وزارة التربية حيث أ القرارات تصدر من طرف مديرية التربية دون الرجوع للموظفين ،أما فيما يخص الانحراف المعياري الخاص بالمهارات الاجتماعية فقد كانت قيمته (0,79) وهي نسبة منخفضة مما يعكس إتفاقا واضحا حول مستوى التواصل والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

ثانيا : تحليل النتائج الخاصة بمتغير إدارة الصراع المؤسسي

تم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الصراع و عباراته

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و إنحرافات العيارية للعبارات الخاصة الخاصة بمتغير إدارة الصراع المؤسسي

العبارة	إدارة الصراع المؤسسي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
1	يتم استخدام أسلوب الحوار في إدارة الصراع داخل المؤسسة	3.96	0.64	مرتفع
2	تعتمد الإدارة على التعاون لحل الخلافات	3.59	0.75	مرتفع
3	يتم استخدام التفاوض كوسيلة لحل النزاعات	3.62	0.75	مرتفع
4	يتم تجنب الأساليب العدائية في حل الصراعات	4.06	1.10	مرتفع
5	يتم تجنب التحيز عند معالجة الخلافات داخل المؤسسة	3.84	0.76	مرتفع
6	تشجع الإدارة على مشاركة جميع الأطراف في حل الصراع	3.71	0.92	مرتفع
7	تساعد حرية التعبير على تقليل التوتر داخل المؤسسة	4.03	0.69	مرتفع
8	تؤثر طريقة إدارة الصراع على أداء العاملين	4.00	0.71	مرتفع
9	يتم التعامل مع الصراعات بسرعة	3.40	0.87	متوسط
10	تؤدي إدارة الصراع الفعالة إلى استقرار بيئة العمل	4.18	0.69	مرتفع
11	تعالج المؤسسة أسباب الصراع الجذرية	3.28	1.05	متوسط
	إدارة الصراع المؤسسي	3.78	0.88	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن مستوى إدارة الصراع المؤسسي داخل متوسطة الشهيد مزعاش الصالح جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على آليات وأساليب فعالة نسبياً في التعامل مع الصراعات التنظيمية والتقليل من حدتها داخل بيئة العمل.

ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بوجود توجه إداري قائم على الحوار والتواصل كوسيلة أساسية في معالجة الخلافات، إضافة إلى اعتماد الإدارة الحالية على أسلوب التسوية وإيجاد حلول وسط بين مختلف الأطراف، مما ساهم في تعزيز الاستقرار داخل المؤسسة وتحسين مناخ العمل.

حيث يلجأ المدير دائماً لفتح المجال أمام الأطراف المتصارعة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم في إطار من الاحترام المتبادل سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو اجتماع التنسيق الذي يقرب مصالح المؤسسة و الذي ينعقد كل اسبوعين بالإضافة الى اجتماعات تتم بين موظفين كل موظف على حدى و ذلك لتعزيز الحوار خاصة و انه في ظل الادارة السابقة كانت المتوسطة تقتصر للتواصل بشكل كبير الأمر الذي كان يؤجج الصراعات. كما تلجأ الإدارة إلى أسلوب التسوية، من خلال السعي إلى إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف، وذلك عبر الوصول إلى نقاط مشتركة تقلل من حدة الصراع وتحد من تأثيراته السلبية على سير العمل. ويعكس هذا التوجه رغبة الإدارة الحالية في احتواء النزاعات والحفاظ على العلاقات المهنية داخل المؤسسة. غير أنه، وبالاعتماد على الملاحظات الميدانية، يُسجل وجود بعض النقائص في إدارة الصراع داخل المؤسسة، حيث يلاحظ أن معالجة الصراعات غالباً ما تكون سطحية وتركز على تهدئة الوضع دون التطرق إلى الأسباب الجذرية الكامنة وراء هذه النزاعات..

أما فيما يخص الانحراف المعياري (0.88)، فإنه يشير إلى وجود تباين نسبي في إجابات أفراد العينة، مما يعكس اختلافاً محدوداً في آرائهم حول مدى فعالية إدارة الصراع داخل المؤسسة، وهو أمر طبيعي نظراً لاختلاف التجارب المهنية و اختلاف فئات العينة والمواقف التنظيمية للأفراد.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول دور الذكاء العاطفي على إدارة الصراع المؤسسي في متوسطة مزعاش الصالح، بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان، حيث سيتم عرض النتائج وفقاً لمحاوّر الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) داخل المؤسسة التربوية مزعاش..، وعليها نصيغ الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإثبات أو نفي الفرضية التي سبق تناولها، جرى تحليل البيانات إحصائياً باستخدام حزمة SPSS، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
الوعي الذاتي	0410,	0020,	/	/	0210,	0,826
تنظيم الذات	2250,	0510,	/	/	0920,	0,215
تحفيز الذات	1460,	0210,	/	/	0590,	0,426
التعاطف	2360,	0560,	/	/	860,0	0,193
المهارات الإجتماعية	3170,	1010,	/	/	0,197	0,077
الذكاء العاطفي	2920,	0850,	801,2	790,2	0,272	1050,

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن قيمة معامل الارتباط الكلي بلغت ($R = 0.292$) ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.085$) ، أي أن الذكاء العاطفي يفسر فقط 8.5% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع، وهي نسبة ضعيفة، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في كيفية إدارة الصراعات داخل المؤسسة.

أما اختبار معنوية النموذج، فقد أظهر أن قيمة ($F = 2.801$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.105$) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار ككل لا يعكس تأثيراً معنوياً للذكاء العاطفي على إدارة الصراع.

وبتحليل أبعاد الذكاء العاطفي بشكل منفصل، يتبين ما يلي:

لم يسجل أي بعد من أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، تحفيز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تأثيراً معنوياً على إدارة الصراع، حيث كانت جميع قيم (Sig) أكبر من (0.05).

رغم أن بعد المهارات الاجتماعية سجل أعلى قيمة ارتباط ($R = 0.317$) ومعامل انحدار ($B = 0.086$) ، إلا أنه لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.077$) ، مما يعني أن تأثيره يبقى ضعيفاً وغير مؤكد.

كما سجل بعد الوعي الذاتي أضعف علاقة ($R = 0.041$) ، وهو ما يدل على تأثير شبه منعدم في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة لا يؤثر بشكل معنوي على إدارة الصراع في عينة الدراسة، رغم وجود علاقات ضعيفة، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة البيئة التنظيمية أو إلى تدخل متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.

العاطفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى إدارة الصراع بمقدار (0.272)، مع ثبات باقي العوامل.

بناءً على نتائج التحليل، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع، ورفض الفرضية البديلة (H_1).

حيث أن رفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع، نابع من أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig = 0.105$) كانت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم معنوية العلاقة إحصائياً، وبالتالي عدم توفر أدلة كافية لدعم وجود هذا الأثر في المجتمع محل الدراسة.

وعليه، يمكن القول إن:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على إدارة الصراع المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي . و عليه نصيغ فرضيتين فرعيتين التاليتين.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (18) : تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
الوعي الذاتي	0410,	0020,	0,49	3,705	0210,	0,826

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0.041)، أي علاقة إيجابية ضعيفة جداً تكاد تكون منعدمة بين بعد الوعي الذاتي وإدارة الصراع المؤسسي.

كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.002)، أي أن بعد الوعي الذاتي يفسر فقط 0.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع، بينما تفسر النسبة المتبقية (99.8%) عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.49) عند مستوى دلالة (0.826)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا يوجد أثر لبعء الوعي الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن قيمة (Sig) الخاصة بالمتغير المستقل (الوعي الذاتي) بلغت (0.826)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فهذا يؤكد أن الأثر المسجل غير ذو دلالة إحصائية.

ولمعرفة أثر بعد الوعي الذاتي على إدارة الصراع بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.021)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الوعي الذاتي بوحدة واحدة فإن إدارة الصراع ترتفع بشكل طفيف جداً قدره (0.021)، إلا أن هذا التأثير غير معنوي إحصائياً.

بناءً على النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على إدارة الصراع، ورفض الفرضية البديلة (H_1)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الوعي بالذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي. و عليه نصيغ فرضيتين فرعيتين التاليتين.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (19) : تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
تنظيم الذات	2250,	0510,	,6021	3,455	0920,	0,215

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.225)، أي وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد تنظيم الذات وإدارة الصراع المؤسسي.

كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.051)، أي أن بعد تنظيم الذات يفسر ما نسبته 5.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع، بينما تفسر النسبة المتبقية (94.9%) عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.602) عند مستوى دلالة (0.215)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا يوجد أثر لبعد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن قيمة (Sig) الخاصة بالمتغير المستقل (تنظيم الذات) بلغت (0.215)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فهذا يؤكد أن الأثر المسجل غير ذو دلالة إحصائية.

ولمعرفة أثر بعد تنظيم الذات على إدارة الصراع بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.092)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تنظيم الذات بوحدة واحدة فإن إدارة الصراع ترتفع بمقدار (0.092)، إلا أن هذا التأثير يبقى ضعيفاً وغير معنوي إحصائياً.

بناءً على النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تنظيم الذات على إدارة الصراع، ورفض الفرضية البديلة (H_1)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تنظيم الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعـد التحفيز الذاتي

على إدارة الصراع المؤسسي. و عليه نصيغ فرضيتين فرعيتين التاليتين.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعـد التحفيز الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعـد التحفيز الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التحفيز الذاتي على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
تحفيز الذات	1460,	0210,	0,652	3,560	0590,	0,426

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.146)، أي وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين بعد تحفيز الذات وإدارة الصراع المؤسسي.

كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.021)، أي أن بعد تحفيز الذات يفسر فقط 2.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع، بينما تفسر النسبة المتبقية (97.9%) عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.652) عند مستوى دلالة (Sig = 0.426)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي لبعد تحفيز الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن قيمة (Sig) الخاصة بالمتغير المستقل (تحفيز الذات) بلغت (0.426)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فهذا يؤكد أن الأثر المسجل غير ذو دلالة إحصائية.

ولمعرفة أثر بعد تحفيز الذات على إدارة الصراع بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.059)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تحفيز الذات بوحدة واحدة فإن إدارة الصراع ترتفع بمقدار (0.059)، إلا أن هذا التأثير يبقى ضعيفاً وغير معنوي إحصائياً.

بناءً على النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحفيز الذات على إدارة الصراع، ورفض الفرضية البديلة (H_1)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحفيز الذات على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التعاطف على

إدارة الصراع المؤسسي. و عليه نصيغ فرضيتين فرعيتين التاليتين.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التعاطف على إدارة الصراع

المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التعاطف على إدارة الصراع

المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التعاطف على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
التعاطف	2360,	0560,	1,774	3,509	860,0	0,193

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.236)، أي وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد التعاطف وإدارة الصراع المؤسسي.

كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.056)، أي أن بعد التعاطف يفسر ما نسبته 5.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع، بينما تفسر النسبة المتبقية (94.4%) عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.774) عند مستوى دلالة (Sig = 0.193)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن قيمة (Sig) الخاصة بالمتغير المستقل (التعاطف) بلغت (0.193)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فهذا يؤكد أن الأثر المسجل غير ذو دلالة إحصائية.

ولمعرفة أثر بعد التعاطف على إدارة الصراع بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.086)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التعاطف بوحدة واحدة فإن إدارة الصراع ترتفع بمقدار (0.086)، إلا أن هذا التأثير يبقى ضعيفاً وغير معنوي إحصائياً.

بناءً على النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف على إدارة الصراع، ورفض الفرضية البديلة (H1).

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي. و عليه نصيغ فرضيتين فرعيتين التاليتين.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1 : أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (22) : تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	الثابت	معامل الانحدار	Sig
المهارات الإجتماعية	0,317	0,101	3,353	3,005	0,197	0,077

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.317)، أي وجود علاقة إيجابية ضعيفة تميل إلى المتوسطة بين بعد المهارات الاجتماعية وإدارة الصراع المؤسسي.

كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.101)، أي أن بعد المهارات الاجتماعية يفسر ما نسبته 10.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع، بينما تفسر النسبة المتبقية (89.9%) عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.353) عند مستوى دلالة (Sig = 0.077) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن قيمة (Sig) الخاصة بالمتغير المستقل (المهارات الاجتماعية) بلغت (0.077)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، فهذا يؤكد أن الأثر المسجل غير ذو دلالة إحصائية.

ولمعرفة أثر بعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع بصورة مفصلة نستخدم الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.197)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى المهارات

الاجتماعية بوحدة واحدة فإن إدارة الصراع ترتفع بمقدار (0.197)، إلا أن هذا التأثير يبقى غير معنوي إحصائياً.

رغم أن بعد المهارات الاجتماعية سجل أعلى ارتباط نسبي مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أن هذا الارتباط لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} > 0.05$)، مما يدل على وجود أثر محتمل غير مؤكد إحصائياً.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الصراع داخل متوسطة الشهيد مزعاش الصالح بولاية برج بوعرييج، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من عينة مكونة من 32 موظفًا، ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS.

وقد بينت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة كان مرتفعًا بشكل عام، خاصة في أبعاد الوعي بالذات وتنظيم الذات والمهارات الاجتماعية، في حين سجل كل من التحفيز الذاتي والتعاطف مستويات أقل نسبيًا. كما أظهرت النتائج أن إدارة الصراع داخل المؤسسة تتم بطريقة مقبولة، تعتمد أساسًا على الحوار والتعاون والتفاوض بين الأطراف.

أما فيما يخص الفرضيات، فقد تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على إدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.272$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.105$)، وهو ما يشير إلى أن الأثر غير معنوي إحصائيًا. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة الصراع المؤسسي؛ إذ بلغ معامل الانحدار للوعي بالذات ($B=0.021$)، ولتنظيم الذات ($B=0.092$)، وللتحفيز الذاتي ($B=0.059$)، وللتعاطف ($B=0.086$)، وللمهارات الاجتماعية ($B=0.197$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.077$)، ورغم أن المهارات الاجتماعية سجلت أعلى قيمة بين الأبعاد، إلا أن أثرها بقي غير معنوي إحصائيًا.

وبشكل عام يمكن القول إن إدارة الصراع داخل المؤسسة لا ترتبط بشكل مباشر بالذكاء العاطفي فقط، بل تتحكم فيها أيضًا عوامل تنظيمية وإدارية أخرى داخل بيئة العمل

الختامة

تندرج هذه الدراسة ضمن الجهود الرامية إلى إبراز الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تحسين إدارة الصراع المؤسسي داخل المؤسسات، حيث تم تطبيقها على المؤسسة التربوية متوسطة مزعاش الصالح. وقد تم بناء هذه الدراسة وفق هيكل ثنائي يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، قصد الإحاطة الشاملة بموضوع البحث.

ففي الجانب النظري، تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالذكاء العاطفي من حيث تعريفه، أبعاده، نماذج وأهميته، إضافة إلى تناول مفهوم الصراع المؤسسي وإدارته من حيث أسبابه، أشكاله، مراحل وطرق التعامل معه. كما تم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، مما ساهم في تدعيم الإطار العلمي للدراسة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكالياتها.

النتائج: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.272$)، أي أن زيادة الذكاء العاطفي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.272، إلا أن هذا الأثر غير معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة ($Sig=0.105$).
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.021$)، أي أن زيادة الوعي بالذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.021 فقط، وهو تأثير ضعيف جداً وغير معنوي إحصائياً.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تنظيم الذات وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.092$)، أي أن زيادة تنظيم الذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.092، إلا أن هذا التأثير غير معنوي إحصائياً.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.059$)، أي أن زيادة التحفيز الذاتي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.059، وهو تأثير ضعيف وغير معنوي إحصائياً.

• توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التعاطف وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.086$)، أي أن زيادة التعاطف بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.086، إلا أن هذا الأثر لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوبة.

• توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وإدارة الصراع المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.197$)، أي أن زيادة المهارات الاجتماعية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة الصراع بمقدار 0.197، ورغم أنه أعلى معاملات الانحدار بين الأبعاد، إلا أنه بقي غير معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة ($Sig=0.077$).

تعكس هذه النتائج خصوصية بيئة الدراسة، حيث قد لا يكون الذكاء العاطفي عاملاً حاسماً في إدارة الصراع مقارنة بعوامل تنظيمية أو هيكلية أخرى.

التوصيات: ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع المؤسسي داخل المؤسسة التربوية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

• ضرورة عدم الاعتماد على الذكاء العاطفي فقط في تفسير أو تحسين أساليب إدارة الصراع، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، مثل أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية، ونمط الاتصال داخل المؤسسة.

• توجيه اهتمام القائمين على المؤسسات التربوية نحو تعزيز آليات واضحة ومهيكلية لإدارة الصراع، بدل الاعتماد على المهارات الفردية فقط.

• العمل على تنظيم دورات تدريبية لا تقتصر على تنمية الذكاء العاطفي فحسب، بل تشمل أيضاً مهارات إدارة الصراع واستراتيجيات التعامل معه بشكل عملي.

• تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة الصراع، أو إعادة دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع في بيئات مختلفة أو باستخدام أدوات قياس متنوعة.

• الاهتمام بتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، بما يعزز التواصل الفعال ويقلل من حدة الصراعات، بغض النظر عن مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد.

أفاق الدراسة: في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية التي قد تسهم في إثراء هذا المجال مستقبلاً، من أبرزها:

- إعادة إجراء الدراسة على عينة أكبر وأكثر تنوعاً للتحقق من مدى ثبات النتائج المتوصل إليها.
- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو الأداء الوظيفي.
- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة لمعرفة أثر طبيعة النشاط على مستوى الذكاء العاطفي.
- دراسة دور المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) في تفسير الاختلافات في مستوى الذكاء العاطفي.
- توظيف مناهج بحثية مختلفة، كالدراسات الطولية أو الدراسات النوعية، للحصول على فهم أعمق لأبعاد الذكاء العاطفي.
- دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين في المؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- أحمد الخضيرى محسن، إدارة الصراع: كيفية امتلاك الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم، ط1، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- باشري نفيسة محمد، وآخرون، السلوك التنظيمي، مراجعة عادل محمد زايد، ط1، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
- بوجمعة شلابي زهير، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- سلامة عبد العظيم، حسين، وعبد العظيم، حسين طه. الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006.
- السيد عثمان فاروق، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.
- العنزي سعد علي حمود، السلوك التنظيمي: انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، ط1، العراق، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
- العريقي منصور محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي. ط3، صنعاء: مركز الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013.
- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- المصري إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
- سيغال جان، لغة الذكاء العاطفي، ترجمة: لبنى أسمر، ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2009.

ب- الرسائل والمذكرات الجامعية

- حافظ خالد محمد صلاح، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2014.
- فيصل مرفت ، أساليب التفكير والذكاء العاطفي لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1426-1427هـ.

ج- المقالات والدوريات العلمية

- ابن برطال عبد القادر، "تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك بالأغواط"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- بنية، صبرينة، بلجيلالي، فتيحة، "أهمية الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في جودة القرارات الائتمانية من وجهة نظر العاملين"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- سلامي دلال، "الذكاء العاطفي - مدخل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 15، 2016.
- السعيد محمد رضا يحيى، قاشي خالد، "دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2023.
- طالب عبد سالم، أحمد سافرة سعدون، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالخجل لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 34، 2022.
- غربي صبرينة، بن عامر ربيعة، "الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 11، 2013.
- العمراني حليلة، "أثر الذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- منقوري منال ابتسام، وآخرون، "إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 05، العدد 02، 2022.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Goleman Daniel، Emotional Intelligence، New York: Bantam Books، 1995.

- Robbins Stephen P, Organizational Behavior, 12th ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 2007.
- Vecchio Robert P, Organizational Behavior, 2nd ed, Orlando, Florida: The Dryden Press, Inc, 1991.
- Bar-On Reuven, "The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, Description and Summary Properties." In Glenn Geher (Ed.), Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy, New York: Nova Science Publishers, 2004.
- Abas Nurul Ain Hidayah, Surdick, Renee, Otto, Kathleen, Wood, Sarah, & Budd, Desiree, "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles," Asian Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 1, 2013.
- Balogun, S., & Adebayo, F, "The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management among Teams," Human Resource Management & Organizational Behavior, Vol. 1, No. 1, 2025.
- Jordan Peter J., & Troth, Ashlea C, "Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development," Advances in Developing Human Resources, Vol. 4, No. 1, 2002.
- Lebrague Riad, Mohamed, Benamar, Soumia, & Rahmani, Youcef Zakaria, "Organizational Conflict and its Management: A Theoretical Analysis," Journal of Social Sciences, Vol. 14, No. 02, 2020.
- Năstase Marian, "Types of Organisational Conflicts," Review of International Comparative Management, Vol. 8, No. 4, 2007.
- Nwosu Jonathan Chinaka, & Makinde, Olubisi Grace, "Conflict Management in an Organisation," Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, No. 6, 2014.

د- المراجع الإلكترونية

- Cambridge Dictionary, "Emotional Intelligence" تاريخ الاطلاع: 26 مارس 2026

الملاحق

الملحق رقم 01:الإستبيان

جامعة البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

السلام عليكم و رحمة الله وباركاته :

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، والموسومة ب: "دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي"، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة (الوعي بالذات، ضبط الذات، الدافعية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) في تحسين أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إعداد هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقراته بكل موضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نحيطكم علماً أن المعلومات المقدمة سنستخدم لأغراض علمية بحتة، وسنُعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36 الى 45 ☐ أكثر من 45

المستوى التعليمي: ☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر

الأقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الوظيفة: ☐ إداري ☐ أستاذ ☐ مسير ☐ عامل مهني ☐ أخرى

المحور الثاني الذكاء العاطفي: هو قدرة الفرد على التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، وفهمها، وإدارتها بشكل فعال، بما يساهم في تحسين التواصل واتخاذ القرارات وبناء علاقات إيجابية..

الوعي الذاتي: هو قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره وأفكاره وسلوكياته، ومعرفة تأثيرها على نفسه وعلى الآخرين.

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
01	أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل.					
02	أدرك تأثير سلوكي على قراراتي المهنية.					
03	أعرف نقاط ضعفي في المؤسسة و أسعى لتغلب عليها.					

تنظيم الذات: هو قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وسلوكياته، وإدارتها بطريقة واعية ومرنة، بما يساعده على التكيف مع المواقف المختلفة وتحقيق أهدافه.

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
01	أتحكم في ردة فعلي عند حدوث خلاف داخل المؤسسة.					
02	أفكر قبل أن أتصرف في المواقف المختلفة.					

03	أستطيع ضبط نفسي في العمل بشكل جيد.				
التحفيز الذاتي : هو قدرة الفرد على تحفيز نفسه داخليًا للعمل نحو تحقيق أهدافه، والمحافظة على الإصرار والتفاؤل رغم التحديات.					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل.				
02	أبحث عن طرق لتطوير نفسي باستمرار.				
03	لدى حماس للعمل رغم الخلافات التنظيمية				
هو قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين وإدراكها، والتفاعل معها بطريقة تُظهر الاهتمام والدعم التعاطف					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	أتعامل مع وجهات النظر بناء على الموقف.				
02	أتعاطف مع الأشخاص عندما يمرون بمواقف صعبة.				
03	يملك المدير القدرة على فهم سلوكي.				
المهارات الاجتماعية : هي قدرة الفرد على بناء علاقات إيجابية والتواصل بفعالية مع الآخرين، والتفاعل معهم بطريقة تعزز التعاون والتفاهم.					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	أتواصل بشكل جيد مع زملائي.				
02	أشارك في إتخاذ القرار داخل المؤسسة.				
03	لدى علاقات جيدة مع زملائي تضيي جوا ايجابيا في				

					العمل .	
--	--	--	--	--	---------	--

المحور الثاني إدارة الصراع المؤسسي

إدارة الصراع : هي قدرة الأفراد أو القيادات داخل المنظمة على التعامل مع الخلافات المهنية بشكل منهجي وبناء، بما يضمن استمرارية العمل، وتعزيز التعاون، وتحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
01	يتم استخدام أسلوب الحوار في إدارة الصراع داخل المؤسسة.					
02	تعتمد الإدارة على التعاون لحل الخلافات.					
03	يتم استخدام التفاوض كوسيلة لحل النزاعات.					
04	يتم تجنب الأساليب العدائية في حل الصراعات.					
05	يتم تجنب التحيز عند معالجة الخلافات داخل المؤسسة.					
06	تشجع الإدارة على مشاركة جميع الأطراف في حل الصراع.					
07	تساعد حرية التعبير على تقليل التوتر داخل المؤسسة.					
08	يتم التعامل مع الصراعات بسرعة.					
09	تؤثر طريقة إدارة الصراع على أداء العاملين.					
10	تؤدي إدارة الصراع الفعالة إلى استقرار بيئة العمل.					

					تعالج المؤسسة أسباب الصراع الجذرية.	11
--	--	--	--	--	-------------------------------------	----

الملحق رقم 02: طلب إجراء التبرص

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
université Mohamed El-Bachir El -Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion

السنة الجامعية: 2026/2025

قسم علوم التسيير

2026-05-05 برج بوعريـرج

إلى السيد(ة): مدير متوسطة مزعاش الصالح
- برج بوعريـرج -

الموضوع: طلب إجراء تبرص

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة
الموافقة على إجراء تبرص بمؤسستكم للطلاب (ة):

- زهارنور الهدى
- حدوش مريم
- عنوان : دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع المؤسسي
- تحت إشراف الأستاذة : بن قايد فاطمة الزهراء .

المسجل بـ السنة الثانية ماستر ، تخصص ادارة أعمال، السنة الجامعية 2026/2025 وإفادته
بالمعلومات الممكنة .

مكان التبرص: متوسطة مزعاش الصالح - برج بوعريـرج -

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

رئيس القسم

المؤسسة التكوينية

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالنيابة
الأستاذ: بوقرة مخيـوب

قسم علوم التسيير

المدير

ن . بونابـي

الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة برج بوعرييج	أستاذ تعليم عالي	مهديد فاطمة الزهراء
جامعة برج بوعرييج	أستاذ تعليم عالي	بونقيب أحمد

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

الفا كرونباخ المحور الثاني

Case Processing Summary

		N	%
Cas es	Valid	32	100,0
	Exclude d ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	15

الفا كرونباخ المحور الثالث

Case Processing Summary

		N	%
Cas es	Valid	32	100,0
	Exclude d ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	11

الفا كرونباخ للمحورين

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	32	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	26

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Statistics

أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4,09
Median		4,00
Std. Deviation		,893

أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9,4	9,4	9,4
	3	2	6,3	6,3	15,6
	4	16	50,0	50,0	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Statistics

أدرك تأثير سلوكي على قراراتي المهنية

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		3,72
Median		4,00
Std. Deviation		,958

أدرك تأثير سلوكي على قراراتي المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	15,6	15,6	15,6
	3	5	15,6	15,6	31,3
	4	16	50,0	50,0	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Statistics

أعرف نقاط ضعفي في المؤسسة و أسعى لتغلب عليها

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,97
Median		4,00
Std. Deviation		,861

أعرف نقاط ضعفي في المؤسسة و أسعى لتغلب عليها

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 2	2	6,3	6,3	6,3
	3	6	18,8	18,8	25,0
	4	15	46,9	46,9	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

تنظيم الذات

أتحكم في ردة فعلي عند حدوث خلاف داخل المؤسسة

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,66
Median		4,00
Std. Deviation		1,153

تنظيم الذات

أتحكم في ردة فعلي عند حدوث خلاف داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	5	15,6	15,6	18,8
	3	7	21,9	21,9	40,6
	4	10	31,3	31,3	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

أفكر قبل أن أتصرف في المواقف المختلفة

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		3,91
Median		4,00
Std. Deviation		,856

أفكر قبل أن أتصرف في المواقف المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1
	3	10	31,3	31,3	34,4
	4	12	37,5	37,5	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0

Total	32	100,0	100,0	

Statistics

أستطيع ضبط نفسي في العمل بشكل جيد

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4,06
Median		4,00
Std. Deviation		,878

أستطيع ضبط نفسي في العمل بشكل جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	5	15,6	15,6	21,9
	4	14	43,8	43,8	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

التحفيز الذاتي

أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل

N	Valid	32
---	-------	----

Missin g	0
Mean	3,97
Median	4,00
Std. Deviation	1,177

التحفيز الذاتي

أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3,1	3,1	3,1
2	5	15,6	15,6	18,8
3	1	3,1	3,1	21,9
4	12	37,5	37,5	59,4
5	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistics

أبحث عن طرق لتطوير نفسي باستمرار

N Valid	32
Missin g	0
Mean	3,72
Median	4,00
Std. Deviation	1,054

أبحث عن طرق لتطوير نفسي باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 1	1	3,1	3,1	3,1
	2	2	6,3	6,3	9,4
	3	11	34,4	34,4	43,8
	4	9	28,1	28,1	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

لدى حماس للعمل رغم الخلافات التنظيمية

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		2,94
Median		3,00
Std. Deviation		1,216

لدى حماس للعمل رغم الخلافات التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 1	4	12,5	12,5	12,5
	2	8	25,0	25,0	37,5
	3	10	31,3	31,3	68,8

4	6	18,8	18,8	87,5
5	4	12,5	12,5	100,0
Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

التعاطف

وجهات النظر بناء على أتعامل مع الموقف

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,31
Median		3,50
Std. Deviation		1,306

التعاطف

وجهات النظر بناء على الموقف أتعامل مع

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	1	3	9,4	9,4
		2	7	21,9	31,3
		3	6	18,8	50,0
		4	9	28,1	78,1
		5	7	21,9	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

أتعاطف مع الأشخاص عندما يمرون
بمواقف صعبة

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		4,19
Median		4,00
Std. Deviation		,780

أتعاطف مع الأشخاص عندما يمرون بمواقف صعبة

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 3	7	21,9	21,9	21,9
	4	12	37,5	37,5	59,4
	5	13	40,6	40,6	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

يملك المدير القدرة على فهم سلوكي

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,00
Median		3,00
Std. Deviation		,916

يملك المدير القدرة على فهم سلوكي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	9	28,1	28,1	31,3
	3	12	37,5	37,5	68,8
	4	9	28,1	28,1	96,9
	5	1	3,1	3,1	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Statistics

المهارات الاجتماعية

أتواصل بشكل جيد مع زملائي

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4,00
Median		4,00
Std. Deviation		,762

المهارات الاجتماعية

أتواصل بشكل جيد مع زملائي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	3	9,4	9,4	15,6

4	20	62,5	62,5	78,1
5	7	21,9	21,9	100,0
Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

أشارك في إتخاذ القرار داخل المؤسسة

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		2,94
Median		3,00
Std. Deviation		,878

أشارك في إتخاذ القرار داخل المؤسسة

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	9	28,1	28,1	31,3
	3	14	43,8	43,8	75,0
	4	7	21,9	21,9	96,9
	5	1	3,1	3,1	100,0
Tot al		32	100,0	100,0	

Statistics

لدى علاقات جيدة مع زملائي تضفي جوا ايجابيا في العمل

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,91
Median		4,00
Std. Deviation		,734

لدى علاقات جيدة مع زملائي تضفي جوا ايجابيا في العمل

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	2	1	3,1	3,1
		3	7	21,9	25,0
		4	18	56,3	81,3
		5	6	18,8	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	

المحور الثالث

Statistics

يتم استخدام أسلوب الحوار في إدارة الصراع داخل المؤسسة

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,97
Median		4,00
Std. Deviation		,647

يتم استخدام أسلوب الحوار في إدارة الصراع داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	21,9	21,9	21,9
	4	19	59,4	59,4	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

تعتمد الإدارة على التعاون لحل الخلافات

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		3,59
Median		4,00
Std. Deviation		,756

تعتمد الإدارة على التعاون لحل الخلافات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	3	12	37,5	37,5	40,6
	4	17	53,1	53,1	93,8
	5	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

يتم استخدام التفاوض كوسيلة لحل النزاعات

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		3,63
Median		4,00
Std. Deviation		,751

يتم استخدام التفاوض كوسيلة لحل النزاعات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	11	34,4	34,4	40,6
	4	16	50,0	50,0	90,6
	5	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistics

يتم تجنب الأساليب العدائية في حل الصراعات

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4,06
Median		4,00

Std. Deviation	1,105
----------------	-------

يتم تجنب الأساليب العدائية في حل الصراعات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6,3	6,3	6,3
	2	1	3,1	3,1	9,4
	3	3	9,4	9,4	18,8
	4	13	40,6	40,6	59,4
	5	13	40,6	40,6	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Statistics

يتم تجنب التحيز عند معالجة الخلافات

داخل المؤسسة

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		3,84
Median		4,00
Std. Deviation		,767

يتم تجنب التحيز عند معالجة الخلافات داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1

id	3	9	28,1	28,1	31,3
	4	16	50,0	50,0	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
Tot al		32	100,0	100,0	

Statistics

تشجيع الإدارة على مشاركة جميع الأطراف

في حل الصراع

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,72
Median		4,00
Std. Deviation		,924

تشجيع الإدارة على مشاركة جميع الأطراف في حل الصراع

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val	1	3,1	3,1	3,1
	2	1	3,1	3,1	6,3
	3	10	31,3	31,3	37,5
	4	14	43,8	43,8	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
Tot al		32	100,0	100,0	

Statistics

تساعد حرية التعبير على تقليل التوتر داخل المؤسسة

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		4,03
Median		4,00
Std. Deviation		,695

تساعد حرية التعبير على تقليل التوتر داخل المؤسسة

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
id	Val 2	1	3,1	3,1	3,1
	3	4	12,5	12,5	15,6
	4	20	62,5	62,5	78,1
	5	7	21,9	21,9	100,0
al	Tot	32	100,0	100,0	

Statistics

الصراعات بسرعة يتم التعامل مع

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		3,41
Median		3,00
Std. Deviation		,875

الصراعات بسرعة يتم التعامل مع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12,5	12,5	12,5
	3	15	46,9	46,9	59,4
	4	9	28,1	28,1	87,5
	5	4	12,5	12,5	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Statistics

تؤثر طريقة إدارة الصراع على أداء

العاملين

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4,00
Median		4,00
Std. Deviation		,718

تؤثر طريقة إدارة الصراع على أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	25,0	25,0	25,0
	4	16	50,0	50,0	75,0

5	8	25,0	25,0	100,0
Tot al	32	100,0	100,0	

Statistics

تؤدي إدارة الصراع الفعالة إلى استقرار
بيئة العمل

N	Valid	32
	Missin g	0
Mean		4,19
Median		4,00
Std. Deviation		,693

تؤدي إدارة الصراع الفعالة إلى استقرار بيئة العمل

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	3	5	15,6	15,6	15,6
	4	16	50,0	50,0	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
Tot al		32	100,0	100,0	

Statistics

الجزرية أسباب الصراع تعالج المؤسسة

N	Valid	32
---	-------	----

Missing	0
Mean	3,28
Median	3,00
Std. Deviation	1,054

الجدرية أسباب الصراع تعالج المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,3	6,3	6,3
2	3	9,4	9,4	15,6
3	16	50,0	50,0	65,6
4	6	18,8	18,8	84,4
5	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistics																
		أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل	أترك تأثير سلوكي على قراراتي المهنية	أعرف نقاط ضعفني في المؤسسة و أسعى لتغلب عليها	أتحكم في ردة فعلي عند حدوث خلاف داخل المؤسسة	أفكر قبل أن أنصرف في الموقف المختلفة	أستطيع ضبط نفسي في العمل بشكل جيد	أتحيز الذاتي أقوم بداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل	أبحث عن طرق لتطوير نفسي باستمرار	أدعي حماس للعمل رغم الخلافات التنظيمية	أشعطف مع وجهات النظر بناء على الموقف	أشعطف مع الأشخاص عندما يمررون بمواقف صعبة	أبتألك المدير القدرة على فهم سلوكي	ألمهارات الاجتماعية أواصل بشكل جيد مع زملائي	أشارك في إتخاذ القرار داخل المؤسسة	أدعي علاقات جيدة مع زملائي تصني جوا إيجابيا في العمل
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.09	3.72	3.97	3.66	3.91	4.06	3.97	3.72	2.94	3.31	4.19	3	4	2.94	3.91
Median		4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.5	4	3	4	3	4
Std. Deviation		0.893	0.958	0.861	1.153	0.856	0.878	1.177	1.054	1.216	1.306	0.78	0.916	0.762	0.878	0.734

Statistics												
		يتم استخدام أسلوب الحوار في إدراء الصراع داخل المؤسسة	تعتمد الإدارة على التعاون لحل الخلافات	يتم استخدام التفاوض كوسيلة لحل النزاعات	يتم تجنب الأساليب العدائية في حل الصراعات	يتم تجنب التحيز عند معالجة الخلافات داخل المؤسسة	تشجع الإدارة على مشاركة جميع الأطراف في حل الصراع	تساعد حرية التعبير على تقليل التوتر داخل المؤسسة	تؤثر طريقة إدارة الصراع على أداء العاملين	يتم التعامل مع الصراعات بسرعة	تؤدي إدارة الصراع الفعالة إلى استقرار بيئة العمل	تعالج المؤسسة أسباب الصراع الجذرية
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.97	3.59	3.63	4.06	3.84	3.72	4.03	4.00	3.41	4.19	3.28
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00
Std. Deviation		.647	.756	.751	1.105	.767	.924	.695	.718	.875	.693	1.054

[Jeu_de_données1]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاداء العاطفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,055	,46018

a. Predictors: (Constant), الاداء العاطفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,593	1	,593	2,801	,105 ^b
	Residual	6,353	30	,212		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الاداء العاطفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,790	,605		4,615	,000
	الاداء العاطفي	,272	,162	,292	1,674	,105

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,002	-,032	,48078

a. Predictors: (Constant), أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,011	1	,011	,049	,826 ^b
	Residual	6,935	30	,231		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,705	,405		9,150	,000
	أستطيع التعرف على سلوكي بوضوح أثناء العمل	,021	,097	,041	,222	,826

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تنظيم الآلات أحكام في رده فعلي عند حدوث خالف b داخل المؤسسة	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 ^a	,051	,019	,46883

a. Predictors: (Constant), تنظيم الآلات

أحكام في رده فعلي عند حدوث خالف داخل المؤسسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,352	1	,352	1,602	,215 ^b
	Residual	6,594	30	,220		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), تنظيم الآلات

أحكام في رده فعلي عند حدوث خالف داخل المؤسسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,455	,280		12,358	,000
	تنظيم الآلات أحكام في رده فعلي عند حدوث خالف داخل المؤسسة	,092	,073	,225	1,266	,215

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحفيز الذاتي أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل ^a	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,146 ^a	,021	-,011	,47603

a. Predictors: (Constant), الحفيز الذاتي

أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,148	1	,148	,652	,426 ^b
	Residual	6,798	30	,227		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الحفيز الذاتي

أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,560	,300		11,856	,000
	الحفيز الذاتي أقوم بأداء عملي بكفاءة رغم ضغوط العمل	,059	,073	,146	,808	,426

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العاطف أعمال مع وجهات النظر بناء على الموقف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,236 ^a	,056	,024	,46755

a. Predictors: (Constant), العاطف

أعمال مع وجهات النظر بناء على الموقف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,388	1	,388	1,774	,193 ^b
	Residual	6,558	30	,219		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), العاطف

أعمال مع وجهات النظر بناء على الموقف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,509	,228		15,359	,000
	العاطف أعمال مع وجهات النظر بناء على الموقف	,086	,064	,236	1,332	,193

→ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المهارات الاجتماعية أواصل بشكل جيد مع زملائي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 ^a	,101	,071	,45635

a. Predictors: (Constant), المهارات الاجتماعية
أواصل بشكل جيد مع زملائي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,698	1	,698	3,353	,077 ^b
	Residual	6,248	30	,208		
	Total	6,946	31			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), المهارات الاجتماعية
أواصل بشكل جيد مع زملائي