

## علاقة الذكاء العاطفي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: الفروق في ضوء العوامل الديموجرافية

### The relationship of emotional intelligence to organizational conflict management methods: Differences in light of demographic factors

الباحثة: سماح معوض محمود أحمد

إشراف

أ.د. محمد سعد

أستاذ الدراسات التنظيمية – جامعة لندن – الجامعات الأوروبية في مصر

#### الملخص :-

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الذكاء العاطفي والنظريات المؤثرة فيه وأبرز أبعاده. كما هدفت إلى دراسة مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ونتائجه وأبرز استراتيجيات الصراع التنظيمي. واختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، في ضوء علاقه ما بينهم وبين العوامل الديموجرافية. ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. وتم توزيع استمارة الاستبيان على عدد (٣٨٢) مفردة، التي تم تحديد حجم العينة الإجمالية عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSSv.21.

وأوضحت نتائج الدراسة أن ترتيب الأبعاد تنازليًا كالتالي (إدراك مشاعر الآخرين، التحكم في المشاعر، التحكم في العلاقات، التحفيز الذاتي، الوعي الذاتي) (٢.٣٠، ٢.١٩، ٢.١٨، ٢.٠٣، ١.٩٩) بمتوسط عام لبعد الذكاء العاطفي (٢.١٤)، وترتيب الأبعاد كالتالي (المساومة والتفاوض، القهر والسيطرة، المجاملة، التعاون،

الإنسحاب والتجنب) (٢.٨٨، ٢.٤٩، ٢.٤٧، ٢.٤٦، ٢.٣٧) بمتوسط عام لبعد أساليب إدارة الصراع التنظيمي (٢.٥٤).

وكان من أهم التوصيات تبنى سياسات إدارية تهتم بأصحاب الذكاء العاطفي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الإدارية. تعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة والمتمثلة في إستراتيجية (المساومه والتفاوض والقهر والسيطره والمجامله والتعاون والانسحاب والتجنب).

**الكلمات الافتتاحية :** الذكاء العاطفي ، ادارة ، الصراع التنظيمي ، العوامل الديموجرافية

### **Abstract :**

This study aimed to measure the level of emotional intelligence, the theories affecting it, and its most prominent dimensions. It also aimed to study the concept of organizational conflict, its causes and consequences, and the most prominent organizational conflict strategies. And testing the relationship between the dimensions of emotional intelligence and methods of managing organizational conflict in the organization under study, in light of the relationship between them and demographic factors. To collect data related to the study, a random sample was drawn from the study population represented by the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. The questionnaire form was distributed to (382) individuals, and the total sample size was determined at a confidence level of 95%, with a standard error of 5%, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSSv.21) program.

The results of the study showed that the order of the dimensions in descending order is as follows (awareness of others' feelings, control of emotions, control of relationships, self-motivation, self-awareness) (2.30, 2.19, 2.18, 2.03, 1.99), with a general average for the emotional intelligence dimension (2.14), and the order of the dimensions is as follows (Bargaining and negotiation, coercion and control, courtesy, cooperation, withdrawal and avoidance) (2.88, 2.49, 2.47, 2.46, 2.37) with an overall average for the organizational conflict management methods dimension (2.54).

One of the most important recommendations was adopting administrative policies that care about those with emotional intelligence because of their influence on achieving goals at all administrative levels. Strengthening the aspects and mechanisms of effective conflict management strategies, represented by the strategy of (bargaining, negotiation, oppression, control, courtesy, cooperation, withdrawal, and avoidance).

**key words:** emotional intelligence, management, organizational conflict, demographic factors.

### المقدمة:-

تمتع الأفراد بمهارات الذكاء العاطفي تعني قدرتهم على الخروج من المشاكل والصعوبات والضغوطات النفسية التي يتعرضون لها في العمل وفي مواقف الحياة المختلفة، كما يحسن من الإنتاجية لديهم لما في ذلك من قدرة على البعد الإضطرابات

والضغوطات التي تؤدي بهم إلى الشعور بالإرهاك واستنزاف الطاقة وقلة الإنجاز في العمل والشعور بالإحترق النفسي وترك العمل (الحريري، ٢٠١٦).

وتعتبر إدارة الصراع التنظيمي هي إحدى أبرز أشكال إدارة السلوك التنظيمي التي تحتاج إلى ذكاء عاطفي؛ لاستثمار كل الطاقات الإنفعالية بصورة بناءة؛ وتحويلها إلى قوة منتجة. (عبدالرحيم، ٢٠١٣)

وتختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدى توافر درجات وأبعاد الذكاء العاطفي للشخص حيث يعتبر الذكاء العاطفي من أهم سمات القائد الناجح. وتعد كيفية إدارة الصراعات التنظيمية من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات والأفراد، وعدم حل هذه الصراعات بأساليب صحيحة سوف يؤثر على المنظمات والأفراد بشكل كبير. (عابد ٢٠١٧)

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث للتعرف على علاقة الذكاء العاطفي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: الفروق في ضوء العوامل الديموجرافية، وتطبيقها على الجامعات الخاصة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

### مشكلة البحث :-

من خلال عمل الباحثة في بيئته عمل يوجد بها العديد من الصراعات التنظيمية تمت ملاحظته سيطره المديرين وبسرعه فائقه في التغلب علي هذه الصراعات ؛ اي ان هناك مؤشرات تدل علي وجود ذكاء عاطفي عند المديرين ولأهمية دراسة القرارات الإستراتيجية من الناحية السلوكية في قرارات المديرين المتعلقة بطريقة تغيير منظماتهم وتكييفها مع البيئة اي ان الإهتمام بموضوع الذكاء العاطفي في العالم، جعل الناس يتقنوا لتنمية قدراتهم النفسية والاجتماعية وتحسينها ليستطيعوا التأقلم مع المحيط حولهم. وهذا ينطبق أيضاً على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات والشركات المنتشرة في البلاد، وبناءً عليه يهتم المدراء في تحسين أنفسهم كأشخاص يؤثرون ويتأثرون في المحيط إما داخل المؤسسة أو خارجها، ويطمحون لقيادة التغيير الجيد في

مؤسستهم ومرؤوسهم. وبناء على ذلك، ترى الباحثة أن مشكلة الدراسة تركز في موضوع الذكاء العاطفي من ناحية، بما يتضمن تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي، وفي موضوع تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي ودور المدراء فيه، ومن هنا ظهرت مشكله البحث التي ادت الي التركيز علي علاقه الذكاء العاطفي باساليب اداره الصراعات التنظيميه في الجامعات الخاصه.

### ملخص لأهم الدراسات السابقة:-

- الزغبى عشتار ٢٠٢٣ دراسة بعنوان دور الذكاء العاطفي في خلق الابداع والابتكار:دراسه تطبيقيه في شركه اتصالات الاردن وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء العاطفي بكافة أبعاده في خلق الإبداع لدى الموظفين في شركات الاتصالات في الأردن
- عبد الصمد خديجه ٢٠٢٣ دراسة بعنوان اثر الذكاء العاطفي في ضغوط العمل:دراسه تطبيقيه هيئه التمريض بمستشفيات جامعه الازهر وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي ودرجة متوسطة من ضغوط العمل لدى أفراد التمريض بالمستشفيات محل البحث و وجود اختلافات معنوية في مستوى الذكاء العاطفي ومستوى ضغوط العمل وفقا لاختلاف أفراد التمريض في جميع الخصائص الشخصية والوظيفية التي شملتها الدراسة

Gheith, Asmaa 2022 - دراسة بعنوان : The Impact of Emotional English Language Teachers Intelligence on Enhancing Professional Development وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن تطوير مهارات الذكاء الوجداني لها أثارا إيجابية فعالة في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي اللغة الإنجليزية.

- يوسف محمد ٢٠٢٣ دراسة بعنوان المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم وأظهرت النتائج ان وجود

- علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية الاداركية الفنية والإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي بهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم أن قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشو ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات .
- عويسي عبد السلام ٢٠٢٢ دراسة بعنوان الصراع التنظيمي: مفهومه عوامله آثاره واستراتيجيات ادارته مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي يعتبر حقيقة من الحقائق التي تواجهها المنظمات وينشأ من خلال تفاعل جماعات العمل مع بعضهم بعض ومع مختلف المصالح الموجودة بالمنظمة، ويستدل عليه بأشكال علنية ( كتحريب معدات العمل الإضراب و الشكاوي ) و أخرى خفية كالتغيب التمارض وأن زيادة الإنتاج عن المستوى المطلوب تضييع الوقت
- Cultural Influences on دراسة بعنوان Ministry of Social Solidarity Ministry of Social Solidarity وأظهرت نتائج هذه الدراسة العميقة بين معظم أبعاد الثقافة الوطنية واستراتيجيات إدارة الصراعات
- بن برطال عبد القادر ٢٠٢٢ دراسة بعنوان تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي وهذا التأثير سببه بعد تحفيز الذات (الدافعية). كما توصلت الدراسة أيضا الى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لكل المتغيرات الشخصية.
- رهام سليم ٢٠٢٠ دراسة بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الذكاء العاطفي بين القيادات الإدارية والعوامل الديموغرافية .
- تتبلور مشكلة البحث علي السؤال التالي:  
تحاول الدراسه الاجابه علي هذه التساؤلات :
- ١/ ما هي العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وبين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ؟

٢/ دور المتغيرات الديموجرافية (النوع/العمر/التعليم/سنوات الخبرة/المستوي الإداري) في تعديل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب إداره الصراع التنظيمي ؟

### أهميه الدراسة :

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- قد تساهم هذه الدراسة في رحلة استكشافية في العلاقة المعقدة والتأزيرية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي حيث نسعى إلى فك غموض الطرق المتعددة التي يؤثر بها الذكاء العاطفي في ديناميكيات الصراعات سواءً في مجال العلاقات البيئية أو داخل المؤسسات
- قد يساهم هذا البحث فهم شامل للتفاعل المعقد بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراعات والذي بدوره قد يفتح الباب لتطوير تدخلات وبرامج تدريب مكرسة لتعزيز مهارات حل الصراعات في المؤسسات التعليميه الخاصه.
- وقد تساهم هذه الدراسة بتزويدها بأحدث ما توصل إليه العلم فيما يخص الذكاء العاطفي وتقديم تغذية راجعة عن أنسب الاساليب في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال استثمار مهارات الذكاء العاطفي.

### أهداف البحث:-

- يهدف هذا البحث الي هدف رئيسي يتمثل في :
- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين واساليب إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المؤسسات التعليميه من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- ١- قياس مستوى الذكاء العاطفي والنظريات المؤثرة فيه وأبرز أبعاده.
  - ٢- دراسة مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ونتائجه وأبرز استراتيجيات الصراع التنظيمي.
  - ٣- اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، في ضوء العلاقة ما بينهم وبين العوامل اليموغرافية.

### فرضيات الدراسة:-

- ١/ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي للقادة وبين أساليب إداره الصراع التنظيمي
- ٢/ تختلف العلاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده وأساليب إداره الصراع التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموجرافية (النوع/العمر/التعليم/سنوات الخبرة/المستوي الاداري).

### مجتمع البحث:-

يتمثل مجتمع البحث في موظفي الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا وعددها (٨٠٠٠) تقريباً، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم حساب حجم عينة الدراسة وتمثلت في (٣٨٢ مفردة). اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفي الكمي؛ حيث تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية. واعتمدت الباحثة على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية، نظراً لصعوبة الوصول إلى إطار عام شامل لمجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

### الإطار النظري:-

#### أولاً: الذكاء العاطفي

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث إن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة أنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعي تام برواه وأهدافه وقيمه وتصوراته وافتراضاته، صادقاً في أقواله وأفعاله ومشاعره حتى يستطيع التأثير على الآخرين



لتحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق ذلك، يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بمشاعر العاملين؛ لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر وحفز طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، حيث أن مفهوم الذكاء العاطفي يأتي اعترافاً بأهمية دور عواطفنا وانفعالاتنا في النجاح والفشل في مواقف الحياة المختلفة. (الطائي ٢٠١٧)

### مفهوم الذكاء العاطفي

يعد ماير وسالوفي أول من قاما بتعريف الذكاء العاطفي تعريفاً علمياً، على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي يشمل القدرة على فهم المشاعر والإنفعالات الذاتية، وفهم إنفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه، وأن الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد وهي: التعرف على الإنفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها. (البدري ٢٠١٨)

فعرف جولمان الذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة من الكفاءات الإنفعالية والاجتماعية والشخصية القابلة للتعلم والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات التعامل مع الآخرين وحل الصراعات (هادي ٢٠١٧)

### اهمية الذكاء العاطفي:-

يعتبر من اهم ما يُعزز مدى أهمية مفهوم الذكاء العاطفي ما أوضحه ستيفن كوفي (Stephen Covey) صاحب كتاب العادات السبع، بحيث تحدث من خلال هذا الكتاب عن الذكاء العاطفي، وهو ما يعتبر أكثر أهمية من الذكاء العام أو المعرفي في العديد من الأدوار ، وخاصة من خلال أدوار القيادة . (عبد الصمد ٢٠٢٣)

### ابعاد الذكاء العاطفي

#### **الوعي الذاتي Self-Awareness:**

تعكس قدرة الفرد على إدراك مشاعره الخاصة بشكل دقيق وفهمها فور حدوثها، مما يشمل متابعة الطريقة التي يميل فيها الفرد للاستجابة إلى المواقف

والأشخاص المحددين. وفهمها بعمق وتحديد مصدرها، والتعبير عنها، إضافة للإدراك الدقيق لأماكن الضعف والقوة في الذات، وتقبل الفرد للنقد البناء .

### اداره الذات Self-Management :

تعكس قدرة الفرد على استخدام الوعي الذاتي بالعواطف بشكل واضح، وبما يمثل توجيهاً إيجابية للسلوك الخاص، مما يعني امتلاك القدرة على ادارة ردود الفعل العاطفية لكافة المواقف ومع كافة الأفراد، كما ٢٠ تدل إدارة الذات قدرة الفرد على تنظيم مشاعره السعيدة، والتحكم في اندفاعاته العاطفية.

### التحفيز الذاتي Self-Motivation :

هي القدرة على العمل الشاق بدأب لدوافع غير المال والمكانة، وفي ذلك بعد مهم من أبعاد القدوة ، ويعد توجيه الانفعالات بما يخدم هدف أو غاية ما أمراً جوهرياً لإيلاء الاهتمام وتحفيز الذات والإتقان والإبداع، حيث يشكل ضبط النفس الانفعالي تأخير الإشباع أو الإرضاء)، وكبت الاندفاع ركيزة مهمة للإنجاز بكافة صورته وأشكاله، والقدرة على الدخول في حالة الانسياب Fellow هي إحدى السمات المميزة لأصحاب الأداء المتميز بكافة أنواعه، فالأشخاص الذين يتمتعون بهذه المهارة يميلون لأن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية والفعالية في أي أمر يتولون أداءه .

### الوعي الاجتماعي Social Awareness :

تعكس قدرة الفرد على فهم وإدراك والتقاط مشاعر الآخرين بشكل دقيق، وفهم ما يجري بالفعل، مما يدل على فهم ما يفكر فيه الآخرون ويشعرون به، حتى ولو لم يشعر الشخص نفسه بذلك الشيء.

### اداره العلاقات Relationship Management :

تعكس قدرة الفرد على تطبيق الوعي الذاتي والاجتماعي لإدارة التفاعلات الاجتماعية بشكل ناجح مما يشمل على التواصل الواضح والتعامل الفعال مع النزاعات، وقدرة الفرد على لعب الدور الاجتماعي بكل كفاءة، والتأثير الإيجابي في الآخرين من خلال إدراك عواطفهم ومشاعرهم.(صلاح ٢٠٢٢)

## إدارة الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية واسعة الانتشار تشارك في معظم العلاقات الاجتماعية، وحيث أن المنظمة هو كيان اجتماعي يقوم بإنجاز الأعمال لتحقيق أهدافه من خلال الأفراد والجماعات فإن الصراعات تنشأ بين العاملين كنتيجة للتفاعل بينهم كما وتنشأ بين الجماعات وفرق العمل، لذلك ستظل مشكلة الصراع من المشكلات التي تشغل اهتمام الكثيرين في مجال السلوك التنظيمي.  
(أبو اليزيد، ٢٠١٩؛ يوسف والنعمي، ٢٠٢١).

## مفهوم إدارة الصراع

"الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن عدم وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما.  
ويعرف أيضاً بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح أو المنافسة على الأدوار أو إختلاف المواقف ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة لتعارض الأهداف بين الأفراد أو الجماعات ، وذلك عندما يدرك الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه ، وهذا يترتب عليه عرقلة في لأداء العاملين وسير أنشطة المنظمة  
(جويده ، ٢٠١٨).

## أهمية الصراع التنظيمي :

- ١- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- ٢- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها : تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

- ٣- الصراع أداة للإبداع هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.
- ٤- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة : يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (العبيدي ٢٠٠٨) (ميسون ٢٠١٧).

### العلاقة ما بين العوامل الديموجرافية واساليب ادارة الصراع التنظيمي

تعد العوامل الديموجرافية هو أحد أفضل الطرق لفهم وإدراك المجموعات المختلفة لإداره الصراعات التنظيميه وباستخدام هذه المعلومات ستدرك هوية مختلف الأشخاص أو المجموعات واحتياجاتهم ورغباتهم وهواجسهم حيث تعد الخصائص الديموجرافية، أحد آليات المهمة لإدراة الصراعات التنظيميه، لإعداد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع الافراد، وهي واحدة من العوامل الاساسيه التي تؤثر في التصدي للمشكلات لذلك سوف نتعرف علي مجموعه من خصائص العوامل الديموجرافية ( وهي الجنس، العمر، إضافة إلى المستوى التعليمي والمستوي الاداري وعدد سنوات خبره ) وتأثيرها في استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

(إيلي جار الله خليل، عمر ياسين ٢٠١٣ )

### وفيما يلي شرح لهذه الخصائص وكالاتي: الجنس:

إننا نتعامل مع الصراع ونواجه مواقف صراعية بشكل يومي تقريباً، سواء كنا ندرك ذلك تماماً أم لا ومن الممكن أن نكون شخصياً متورطين في هذه المواقف أو من المارة البسيطين، قد يكون سوء تفاهم في المنزل بين الزوجين، أو خلاف بين

الأصدقاء، أو صدام بين أفراد مجموعة، أو تنافس بين الإدارة العليا والموظفين الآخرين في مكان العمل .

### العمر:

تتطور مهارات إدارة الصراعات الفردية على مدى الحياة كطائرة أسرع من الصوت حيث يشير (Lena Aline Beitler and Sabine Machowski 2016) إلى وجود فروق عمرية في سلوك الصراع بين الأشخاص ويقترح أنه مع زيادة العمر، ينظم الأفراد تفاعلهم الاجتماعي من خلال تعزيز الاهتمام بالجوانب العاطفية الإيجابية للحفاظ على صحتهم و تكثيف العلاقات القائمة، والسعي لتحقيق الرضا العاطفي وتعظيمه وترتفع المكاسب الاجتماعية والعاطفية في معناها مع تقدم الأشخاص في السن. وفي الوقت نفسه وبالتالي، ينادى الناس بأنفسهم عن العلاقات المزعجة و التقليل من المخاطر الاجتماعية والعاطفية.

### التعليم:

يحدد مستوى التعليم إلى حد ما القدرة الادارية للفرد والتي بواسطتها تؤثر في مسار القرار، ولانها في مراحل البحث عن المعلومة وتقييم الخيارات، فكلما كان الفرد متعلماً كلما مال إلى البحث عن معلومات جديدة ولقد وجدت العديد من الدراسات أن أسلوب إدارة الصراع يختلف باختلاف مستويات التعليم. وجد (Narayana, Asemamaw ٢٠١٦) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم وهو واحد من الأساليب المدمجة. كما يؤكد (رحيم 2021) الذي أجرى أبحاثاً على ٢٣٧٧ مديراً و٥٥٧ طالباً على علاقة الأساليب بمستويات التعليم وايضا أثبت داي وزملاؤه الذين بحثوا عن ٣٢٩ مشترئياً باستخدام أداة توماس كيلمان، وجود علاقة مهمة للتعليم في أحد الأساليب الخمسة لإدارة الصراع. إلا أن بعض الدراسات وجدت أنه لا توجد علاقة بين مستوى التعليم وأساليب إدارة الصراع. في دراسة أجريت لاستكشاف العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية وأساليب إدارة الصراع، وجد (Poloski and Sontor ٢٠٠٩) (Narayana, Asemamaw ٢٠١٦) أنه لا يوجد فرق كبير بين أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي.

## عدد سنوات الخبرة :

هناك علاقة سلبية بين الأقدمية واساليب اداره الصراع التنظيمي، وتبين البحوث الميدانية أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع. وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه ليصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية و تظهر الأدبيات الموجودة حول تأثير خبرة العمل على اختيار أساليب إدارة الصراع نتائج مختلطة (Narayana, Asemamaw ٢٠١٦) بعض الاختلافات في خبرة العمل في أساليب حل النزاعات بحيث وجد (Narayana, ٢٠١٦) (2003 Eidson) Narayana, Asemamaw)، أيضاً وجود علاقة كبيرة بين سنوات الخبرة والأسلوب المفضل لإدارة الصراع. وفي دراسة حول الصراع في إدارة المشاريع، وجد (Narayana, Asemamaw ٢٠١٦) أن مديري المشاريع الأكثر خبرة يميلون إلى استخدام أساليب أكثر تكاملاً وإلزامية من أولئك الذين لديهم سنوات أقل من الخبرة، فقد كانوا مهتمين أكثر بالآخرين في التعامل مع الصراعات في المشاريع.

## المستوي الإداري:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوثام بين أفراد المجموعة الواحدة لاسيما في مجال العمل الذي يحتاج إلى التعاون فيما بينهم. فلا بد وأن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تتنازع رغبة في تحقيق هدفين متناقضين. ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة تعليمية على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن

الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة والإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في اطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به، أما إذا الخفض فإنه يجب عليها أن تغذيه وتشجعه ليبقى عند الحد الذي يجعله قائماً تحت سيطرتها وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وإثارة المواهب الابتكارية والإبداعية لدي الموظفين

### نتائج الدراسة والتوصيات

#### تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العلاقة ما بين الذكاء العاطفي واساليب اداره الصراع التنظيمي في ضوء العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري) في الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وذلك من خلال الوصول الى قياس ابعاد الذكاء العاطفي المتمثل في (الوعي الذاتي – التحكم في المشاعر)(التنظيم الذاتي)- التحفيز الذاتي(الدافعية) – ادراك مشاعر الاخرين(التعاطف) – التحكم في العلاقات (المهارات الاجتماعية) واساليب ادارة الصراع التنظيمي المتمثلة في ( القهر والسيطرة - المساومة والتفاوض – المجامله – التعاون – الانسحاب والتجنب)

#### وفيما يلي تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة

أولاً : - تبين من خلال الجانب النظري ان الذكاء العاطفي يلعب دور مهما و ايجابيا في نجاح الفرد في اعماله ثم رفع كفاءة المنظمة وذلك من خلال خلق نوع من الاستقرار في العلاقات الاجتماعية بين الافراد ومن خلال الجانب العملي اتضح ان اغلب المدراء يتمتعون بالذكاء العاطفي وذلك اتضح من خلال :

١-وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٤.٢%) من قبل افراد عينة البحث حول الوعي الذاتي وتستنج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة

يتمتعون بالوعي الذاتي بنسبة عالية وهذا يساعدهم علي التحكم في انفعلاتهم ومشاعرهم وبالتالي يدفعهم الي الوصول الي اهدافهم بكفاءة وفاعلية.

٢- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٩.٢%) من قبل افراد عينة البحث حول التحكم في المشاعر (التنظيم الذاتي) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة يتمتعون ضبط الذات والجدارة بالثقة والقدرة علي التكيف والتجديد مع البيئة الداخلية والخارجية.

٣- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٧٥.٢%) من قبل افراد عينة البحث حول التحفيز الذاتي (الدافعية) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة يتمتعون القوة الداخلية ويتحملون ضغوطات العمل وهذا يساعدهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

٤- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٨%) من قبل افراد عينة البحث حول ادراك مشاعر الاخرين (التعاطف) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة لايشكل اسلوبهم عائقا في توسيع نطاق تعاملهم مع الموظفين وان لديهم القدرة علي فهم عواطف الاخرين ومساعدتهم.

٥- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٨%) من قبل افراد عينة البحث حول التحكم في العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان لديهم القدرة على اقناع الافراد حول الاهداف المراد تحقيقها.  
-و اختلفت الباحثة مع الدراسات التاليه كالاتي:

٦ - مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بينت نتائج الدراسة أن الاكاديمية تتبنى الذكاء العاطفي في الادارة حيث تراوحت قيم المتوسطات لأبعاد الذكاء العاطفي به ( ١.٩٩ : ٢.٣٠ ) وجاء في اول الترتيب ادراك مشاعر الاخرين والأقل هو الوعي الذاتي ووجد أن مع هذا الترتيب اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسه (التيم ٢٠٢١ ) ودراسة (عبد الصمد ٢٠٢٣) وانفقت مع ودراسة (الشمري ٢٠٢٣) لذا ستعرض الباحثة مناقشة النتائج لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)



حيث ظهر ان بترتيب المتوسطات ان في دراسه الحاليه ترتيب الابعاد تنازليا كالتالي (ادراك مشاعر الاخرين ،التحكم في المشاعر ، التحكم في العلاقات ، التحفيز الذاتي ، الوعي الذاتي) (٢.٣٠ ، ٢.١٩ ، ٢.١٨ ، ٢.٠٣ ، ١.٩٩) بمتوسط عام لبعدها الذكاء العاطفي (٢.١٤)

واتفقت الباحثه هنا مع دراسه (الشمري ٢٠٢٣) حيث ظهرت المتوسطات تنازليا كالتالي (ادراك مشاعر الاخرين ، التحفيز الذاتي ، التحكم في العلاقات ، التحكم في المشاعر ، الوعي الذاتي) (٢.٦٥ ، ٢.٦٣ ، ٢.٦٢ ، ٢.٥٨ ، ٢.٥٠) بمتوسط عام للذكاء العاطفي ككل (٢.٥٩) وفي هذا الترتيب اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان ادراك مشاعر الآخرين حيث بلغ (٨٨.٢١%) وفي هذا الترتيب اتفقت الباحثه ايضا بنسبة عاليه نسبيا مع دراسه (النيم ٢٠٢١) حيث وجد ان الاعلى متوسط علي التوالي تنازليا كالتالي (التحكم في العلاقات ، التحكم في المشاعر ، ادراك مشاعر الاخرين ، الوعي الذاتي ، التحفيز الذاتي) (٤.٠٤ ، ٣.٩٥ ، ٣.٩٤ ، ٣.٩٣ ، ٣.٨٨) بمتوسط عام للبعدها ككل (٣.٨٦) بمعنى ان عامل التحكم في المشاعر هنا له درجة مرتفعة من الأهمية النسبية حيث بلغ (٧٧.٢%)، وترى الباحثة في ان التحكم في مشاعر الآخرين (التعاطف) يلعب دوراً كبيراً في بناء الثقة والولاء والالتزام لدى الأفراد العاملين في مجال العمل داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق العديد من المكاسب والنتائج بحسب طبيعة المنظمة سواء مكاتب إنتاجية أم إبتكارية أم إنجازات علمية وغيرها.

واختلفت بنسبه كبيره لدراسه (عبد الصمد ٢٠٢٣) فجاء تنازليا كالتالي (الوعي الذاتي ، التحكم في العلاقات ، التحفيز الذاتي ، ادراك مشاعر الاخرين ، التحكم في المشاعر) (٤.١٢ ، ٣.٨٨ ، ٣.٨٤ ، ٣.٧٩ ، ٣.٧١) بمتوسط عام (٣.٨٦) واهمية نسبيه (٧١%) ويعود السبب لإختلاف مجتمع ومكان الدراسة الذي ظهر فيه ان فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدداً من الانفعالات السلبيه تُسيطر على سلوكه، وتحدث دون وجود سبب واضح لها، ويستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطا في فهم ذاته والوعي بها وادراك مشاعر الاخرين مهم بدرجة متوسطه نسبيا لأن التعرف بشكل مناسب على عواطف الآخرين

ومشاعرهم يعتبر فن ومهارة في العلاقات الاجتماعية ثانياً : - تبين من خلال الجانب النظري اهمية دراسته اساليب ادارة الصراع التنظيمي وكيفية تطبيقها و أنه ذلك يلعب دور مهما و ايجابيا في نجاح الفرد في اعماله ثم رفع كفاءة المنظمة ومن خلال الجانب العملى اتضح ان استخدام اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين وروؤساء الاقسام جاء بدرجة معتدله واتضح ذلك من خلال :

١- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٧٧.٨%) من قبل افراد عينة البحث عن استراتيجيه الهيمنة (السيطرة) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان لديهم المعرفة الكاملة ان بعض الصراعات يجب حلها بطريقه سريعه دون النظر لرأى الاطراف الاخرى وذلك اما لتأثيرها على الموقف التعليمي مما يستدعى انهاءها سريعا او لعدم القدرة علي الوصول لحل يرضى جميع الاطراف فوقتها ينهى الصراع لصالح العمل بغض النظر عن النتيجة

٢- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٥.٩%) من قبل افراد عينة البحث عن استراتيجيه المساومة (التفاوض) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان استخدام هذه الاستراتيجيه لاغلب الخلافات البسيطة الموجوده داخل بيئه العمل التي تحل من خلال التراضى بين الاطراف و ايجاد حل وسط بينهم اذ لن يشكل فيه التنازل عن هدف من الاهداف لدى اطراف الصراع مشكلة كبيره بينهم وهي مناسبه بشكل سريع مع الحفاظ علي العلاقات القائمة بين الاطراف المتصارعه وتوحيد جهودهم لتحقيق اهداف المنظمه.

٣- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٨٧.٣%) من قبل افراد عينة البحث عن استراتيجيه المجاملة(الاسترضاء) وتستنتج الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان استخدام هذه الاستراتيجيه عندما يعتقد أحد الافراد انه قد يكون مخطيء او الموضوع اكثر اهميه للطرف الاخر او اذا كان احد الافراد محل النزاع التخلى عن شىء في مقابل شىء من الاخر في المستقبل والاهم انه مناسب لابقاء العلاقة الجيده بين اطراف الصراع امر مهم لبيئه العمل الداخليه.

٤- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٩٣.٢%) من قبل افراد عينة البحث عن استراتيجيه التعاون(التكامل) وتستنجد الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان استخدام هذه الاستراتيجيه يدل علي تمتعهم بمستوى ذكاء عاطفي حسب النتائج السابقه اي اغلب العاملين يقوموا بحل المشاكل والصراعات بطريقه تعاونيه فيما بينهم فأغلبها من النوع البسيط الذي من الممكن تداركة وحله دون التدخل من القيادات العليا

٥- وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٩٠%) من قبل افراد عينة البحث عن استراتيجيه التجنب(الانسحاب) وتستنجد الباحثة من ذلك ان المدراء وروؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ان استخدام هذه الاستراتيجيه يعد درجه مقبولة داخل المؤسسات التعليمية وذلك لحساسية الموقف التعليمي اذ لايمكن تجاهل الخلافات داخل المؤسسه التعليمية كي لا تزداد حدتها ولذلك استخرام هذا الاسلوب غير مناسب الى حد ما لاداره الصراع التنظيمي

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (اساليب اداره الصراع التنظيمي) : بينت نتائج الدراسة أن الاكاديمية تتبنى اساليب اداره الصراع التنظيمي في الادارة حيث تراوحت قيم المتوسطات لأبعاد اساليب اداره الصراع التنظيمي به ( ٢.٨٨ : ٢.٣٧) وجاء في اول الترتيب المساومه والتفاوض والاقبل هو الانسحاب والتجنب ووجد أن مع هذا الترتيب اتفقت واختلفت الباحثة مع بعض الدراسات كالاتي:  
اتفقت الدراسة الحالية مع دراسه (البراشيدية ٢٠٢١ ) واختلفت مع دراسة(اسبر ٢٠٢٠) ودراسة

(بن برطال ٢٠٢٢) لذا ستعرض الباحثة مناقشة النتائج لأبعاد المتغير التابع (اساليب اداره الصراع التنظيمي) حيث ظهر ان بترتيب المتوسطات ان في دراسه الحاليه ترتيب الابعاد كالتالي (المساومه والتفاوض ، القهر والسيطره ، المجامله ، التعاون ، الانسحاب والتجنب) (٢.٨٨ ، ٢.٤٩ ، ٢.٤٧ ، ٢.٤٦ ، ٢.٣٧) بمتوسط عام لبعده اساليب اداره الصراع التنظيمي (٢.٥٤) وبلغ أهميته النسبية (٨٥,٩%) وفي هذا الترتيب اتفقت الباحثة مع دراسه(البراشيدية ٢٠٢١)حيث وجد ان الاعلي متوسط

ايضا علي التوالي كالاتى (المساومه والتفاوض ، الانسحاب والتجنب ، التعاون ، القهر والسيطره ، المجامله) (٣.٥١ ، ٣.٥٠ ، ٣.٤١ ، ٣.١٤ ، ٣.٠٢) بمتوسط عام للبعد ككل (٣.٣١) وأهمية نسبية (٨٧,٥%) والذي أكد الباحث أن تطبيق استراتيجية المساومة والتفاوض التي يتم فيها التناقش مع الطرف الآخر والتوصل إلى تسوية لحل الخلاف وأقتراح أرضية مشتركة لحسم الخلافات وأستخدام أسلوب الأخذ والعطاء حتى يتوصل إلى حل وسط مع الطرف الآخر مهم لبناء بيئه عمل داخل المنظمه مريحة لأن أحساس الطرفين وقتها بالمكسب سيطعى.

واتفق نسبيا مع دراسه (بن برطال ٢٠٢٢) حيث ظهرت المتوسطات تنازليا كالاتى (التعاون ،المساومه والتفاوض ،الانسحاب والتجنب ، المجامله ، القهر والسيطره) (٣.٣٥ ، ٣.١٦ ، ٣.١٥ ، ٣.٠٨ ، ٢.٨٤) بمتوسط عام للذكاء العاطفي ككل (٣.١١) وأهمية نسبية (٨٢.٤%) ويعود سبب الأختلاف نسبيا مجتمع ومكان الدراسة الذي ظهر فيه الصراع التنظيمي امر حتمي في أي مؤسسة، حيث أكد الباحث أن الصراع التنظيمي في أي مؤسسة أمر حتمي وموجود وأكد أن إدارة الصراع التنظيمي هي مجموعة من الاجراءات والاليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم بإستراتيجيات متعددة وفقا لحدة ونوعية الصراع، وذلك من اجل التقليل من الصراع السلبيو العمل على تشجيع الصراع الايجابي لذا استراتيجيه التعاون وتليها المساومه والتفاوض الأهم تطبيقيا في المؤسسة محل الدراسة .

واختلفت الباحثه مع دراسه (اسبر ٢٠٢٠) بشكل كبير حيث ظهر ان الاعلي متوسط حسابي للاقل كالتالى (المجامله ،التعاون ، الانسحاب والتجنب ، القهر والسيطره ، المساومه والتفاوض) (٤.٢٧ ، ٤.١٣ ، ٤.٠٥ ، ٣.٨٣ ، ٣.٦٦) بمتوسط عام (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٩٤.١٠%) ويعود السبب لأختلاف مجتمع ومكان الدراسة والذي ظهر فيه أن هناك ارتفاعاً في مستوى المجامله والتعاون في الجامعة، وهذا يدل على وجود مساهمة لجهود المديرين الطوعية بالوقت والموارد في المهام والأعمال المعتمده كل منها على الأخرى والتي تكون نافعة للجامعة بالشكل الذي يعزز من العلاقات الاجتماعية. وارتفاع مستوى التجنبالذي يعد مؤشراً على وجود

بعض المديرين الذين لا يبحثون في أهدافهم واهتماماتهم ولا يستجيبون لاهتمامات وأهداف الآخرين وأن استخدام القهر والسيطرة والمساومة والتفاوض هم الأقل استخداماً.

**ثالثاً:** فيما يتعلق بالفرضية الأولى وهي علاقة الذكاء العاطفي بأساليب إدارته الصراع التنظيمي

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الذكاء العاطفي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة وذلك عند مستوى معنوية ٥%.  
فيما يتعلق بالفرض الفرعية"

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة"  
توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير غير معنوي بين الوعي الذاتي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة" عند مستوى (٠.٠٥)، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة".  
فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحكم في المشاعر وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة"

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي إيجابي بين التحكم في المشاعر وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة عند مستوى (٠.٠٥)، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في المشاعر وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة".  
فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحكم في المشاعر وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة"

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي إيجابي بين التحفيز الذاتي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة عند مستوى (٠.٠٥)، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وأساليب إدارته الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة"

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " ادراك مشاعر الاخرين واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين ادراك مشاعر الاخرين واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة عند مستوي (0.05)، تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادراك مشاعر الاخرين واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الخامس " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التحكم في العلاقات(المهارات الاجتماعية) واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين التحكم في العلاقات(المهارات الاجتماعية) واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة عند مستوي (0.05)، تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في العلاقات(المهارات الاجتماعية) واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة

رابعاً: فيما يتعلق بالفرضيه الثانيه وهي تختلف العلاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده واساليب اداره الصراع التنظيمي بأختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع/العمر/التعليم/سنوات الخبره/المستوي الاداري)

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) الذكاء العاطفي اساليب اداره الصراع التنظيمي بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبره/المستوي الاداري) فيما يتعلق بالفروض الفرعية"

## الفرض الفرعي الاول

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "من حيث العوامل اليموغرافية(النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري) توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين الوعي الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري) عند مستوي (٠.٠٥)، لذلك تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الوعي الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري)

## الفرض الفرعي الثاني

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في المشاعر واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "من حيث العوامل اليموغرافية(النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري) توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين التحكم في المشاعر واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/التعليم/سنوات الخبرة/المستوي الاداري) عند مستوي (٠.٠٥)، لذلك تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التحكم في المشاعر واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوي الاداري)

### الفرض الفرعي الثالث

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "من حيث العوامل اليموغرافية(النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات خبره/المستوي الاداري)

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين التحفيز الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات خبره) عند مستوي (0.05) اما بالنسبه (المستوي الاداري) فهناك تأثير معنوى عند مستوي (0.05)، لذلك تم قبول الفرض جزئيا والذي ينص على انه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التحكم في المشاعر واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (المستوي الاداري)

### الفرض الفرعي الرابع

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادراك مشاعر الاخرين واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "من حيث العوامل اليموغرافية(النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات خبره/المستوي الاداري)

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين التحفيز الذاتي واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/سنوات خبره /المستوي الاداري) عند مستوي (0.05) اما بالنسبه (المستوى التعليمي) فهناك تأثير معنوى عند مستوي (0.05)، لذلك تم قبول الفرض جزئيا والذي ينص على انه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التحكم في المشاعر واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (المستوي التعليمي)



### الفرض الفرعي الخامس

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادراك مشاعر الاخرين واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة "من حيث العوامل اليموغرافية(النوع/العمر/المستوى التعليمي/سنوات خبره/المستوي الاداري)

توصلت الدراسة أن هناك تأثير غير معنوي ايجابي بين التحكم في العلاقات واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (النوع/العمر/سنوات الخبرة /المستوي الاداري) عند مستوي (0.05) اما بالنسبه (المستوى التعليمي) فهناك تأثير معنوي عند مستوي (0.05)، لذلك تم قبول الفرض جزئيا والذي ينص على انه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التحكم في العلاقات واساليب اداره الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة بأختلاف العوامل الديموغرافية (المستوي التعليمي)

### نتائج اختبار الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي اساليب اداره الصراع التنظيمي في الاكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا	قبول الفرض الرئيسي الأول
الفرض الرئيسي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الذكاء العاطفي واساليب اداره الصراع التنظيمي في ضوء العوامل الديموجرافية	قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئيا

في ضوء النتائج السابقة التي اسفر عنها البحث أقترحت الباحثة التوصيات الآتية:

نشر وترسيخ ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه المنظمات من خلال الإدارة العليا + إدارة الموارد البشرية عن طريق إعادة النظر في استراتيجيات وخطط هذه المنظمات، ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على ذلك وعمل دورات تدريبية وورش عمل لزياده التوعيه

١- تبنى سياسات إدارية تهتم بأصحاب الذكاء العاطفي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الادارية من خلال الإدارة العليا + إدارة الموارد البشرية عن طريق :

اولا : وضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على ذلك.  
ثانيا: انشاء وحدة ادارية تختص بالنواحي النفسية والعاطفية للعاملين تستعين فيها المنظمة بمتخصصين في مجال علم النفس، والسلوك التنظيمي كمحاولة لرفع مستوى الذكاء العاطفي والاستعداد النفسي والوجداني للعاملين بتلك المنظمات.

٢- تعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة والمتمثلة في إستراتيجية (المساومه والتفاوض و القهر والسيطره والمجاهله والتعاون والانسحاب والتجنب) من خلال الإدارة العليا + إدارة الموارد البشرية عن طريق إعلان أهداف وسياسات العمل كلما كان ذلك ممكناً، وذلك لمناقشة تلك الأهداف بشكل واسع، ومراعاة الجانب الانساني والحفاظ على روح الجماعة وتنمية الولاء والانتماء لدي العاملين، وموازنة المديرين بين تحقيق مصالح وأهداف أطراف الصراع، وأهدافهم ومصالحهم الشخصية عند استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

٣- اضافة معايير لمستوى الذكاء العاطفي ووضعها كأحد متطلبات الاختيار والتعيين من خلال إدارة الموارد البشرية عن طريق إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار والتعيين والترقية بالاضافه الى وضعها كأحد شروط المفاضلة ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية العليا .

٤- زياده التوعيه بطبيعة وأهمية الذكاء العاطفي ودوره في إدارة الصراع من خلال إدارة الموارد البشرية + الاداره التنفيذية عن طريق :

اولا : عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية و ورش العمل الخاصة بموضوع

الذكاء العاطفي وتشجيع العاملين على المشاركة و المناقشة في تلك اللقاءات

ثانيا: تشجيع الفئات العمرية الأقل من ٣٥ سنة على صقل وتنمية مهاراتهم واكسابهم مهارات تطبيق الذكاء العاطفي

٥- تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد العاملين بالاكاديمية، لما له من تأثير إيجابي لنشر ثقافته تنفيذ الذكاء العاطفي من خلال الإدارة العليا + إدارة الموارد البشرية عن طريق :

اولاً: تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء العاطفي، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين داخل هذه المنظمات و ليس فقط القيادات الإدارية ثانياً: توافر برامج خاصة بالذكاء العاطفي ضمن البرامج التدريبية المتاحة للقيادة مثل تطوير الذات ، تنمية الدافعية ادارة الضغوط الاتصال الفعال ... الخ.

## المراجع

- ياسين عمر، جارالله ليلي ، ٢٠١٣ ، اثر بعض الخصائص الديموجرافية في ولاء الزبائن للعلامة التجارية ،بحوث ومقالات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعه موصل
- الحريري ، رفده عمر ٢٠١٦ ، ادارته التغير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة ، عمان
- عابد ، فايذة ، ٢٠١٧ ، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي ، ماجستير ، جامعة العربي ، بن مهدي أم البواقي
- الطائي ، حسن عودة ٢٠١٧ ، تأثير الذكاء العاطفي وأنماط التعامل مع الصراع في نتائج القرارات الإستراتيجية من خلال القيادة العقلانية ، بحوث ومقالات ، معهد الإدارة العامة ، العراق
- ميسون ، الفقاوي ٢٠١٧ ، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، ماجستير ، جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة
- عبد الرحيم ، ميرفت ، ٢٠١٣ ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، ماجستير ، كلية التربية ، الجامعات الإسلامية غزة.
- الأبرو ، هادي عبد الوهاب ، ٢٠١٧ ، ، تأثير الذكاء العاطفي وأنماط التعامل مع الصراع في نتائج القرارات الإستراتيجية من خلال القيادة العقلانية ، بحوث ومقالات ، معهد الإدارة العامة ، العراق
- ابو اليزيد ، أحمد ٢٠١٩ ، الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ، بحوث ومقالات ، المجلة العلمية للبحوث وعلوم الرياضة

- صلاح ، نضال ، ٢٠٢٢، الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الخاصة ،ماجستير ،كلية العلوم التربويه ،جامعه الشرق الاوسط ، عمان
- عبد الصمد،خديجه يحي ، ٢٠٢٣ ، اثر الذكاء العاطفي في ضغوط العمل، بحوث ومقالات،المجله العلميه للبحوث والتجاره، جامعه عين شمس، كلية التجاره ، مصر
- Lena Aline Beitler and Sabine Machowski , 2016 , Department of Psychology , Research and articles , Goethe University, Frankfurt, Germany**
- Narayana, Asemamaw Tilahun Debas , 2016 , The influence of education levels and work experiences on the choice of conflict management styles , Research and articles , Visakhapatnam, India.**