

تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط -

The impact of emotional intelligence in managing organizational conflict. A case study Sonatrach -

Laghouat-

عبد القادر بن برطال*

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الاغواط – الجزائر

a.benbental@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2022/10/13

تاريخ القبول للنشر: 2022/09/21

تاريخ الاستلام: 2022/09/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين في سوناطراك الأغواط DML، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة إستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 40 مفردة من إطارات المؤسسة، تم اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعدلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS).

حيث توصلت 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. الكلمات المفتاحية: ذكاء، ذكاء عاطفي، صراع، صراع تنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، سوناطراك الاغواط DML. تصنيف JEL: M12 ;D74 ;D23.

Abstract:

This study aims to understand how emotional intelligence contributes to the understanding of the managerial dispute inside (Sonatrach Laghouat). Using (PLS version 3) to perform structural averages least partial squares tests on the results in order to test the hypotheses and either confirm or deny them.

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

Keywords: intelligence, emotional intelligence, conflict, organizational conflict, organizational conflict management, Sonatrach Laghouat DML.

JEL Classification : D23; D74; M12.

* المؤلف المراسل.

تعد الصراعات التنظيمية من الأمور الحتمية في سائر المنظمات لا يمكن القضاء عليها تماما، حيث تنتج الصراعات عن الاختلاف في الرؤى والمصالح، وتعتبر إدارة الصراع داخل المؤسسات من اهم التحديات التي تواجه المسيرين في اعمالهم اليومية لصعوبة ادارته بكفاءة، وهذا راجع لكبر حجم المنظمات وزيادة مستوى التعقيد بها، وزيادة المعدلات السريعة للتغيير التكنولوجي والاجتماعي، فوجب على المسير ان يكون قادرا على التعامل مع ديناميكية الصراع بأفضل السبل التي من شأنها ان تخدم احتياجات كل من المؤسسة والاشخاص المعنيين، لذلك يجب توافر القدرات والمهارات التي تمكنه من تعظيم الجوانب الايجابية للصراع، والعمل على تقليل الجوانب السلبية له، وبالتالي الحد من تداعياته الخطيرة في بيئة العمل. ومن هذه المهارات ما يسمى بالذكاء العاطفي الذي يعبر عن القدرة على مراقبة مشاعرنا وإنفعالاتنا ومشاعر وإنفعالات الآخرين والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله، حيث يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال السلوك الانساني الذي يقوم على فكرة ان نجاح المسير لا يعتمد على القدرات الفنية والفكرية فقط بل يتطلب ذكاء عاطفيا ليصبح المسير عظيما، لان الاذكيا عاطفيا لديهم قدرة أكبر على تطويع مشاعرهم ومشاعر الآخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.

1.1. إشكاليات الدراسة: إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة سوناتراك الأغواط؟.

2.1. التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر لبعده الوعي الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لبعده إدارة الانفعالات على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لبعده التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لبعده المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية؟

3.1. الفرضيات:

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

- لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده الوعي الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط؛
- لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده إدارة الانفعالات على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط؛
- لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط؛
- لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده التعاطف على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط؛
- لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط؛
- لا توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي بسوناتراك الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الاقدمية، المستوى العلمي).

4.1. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله بشكل عام ومن النقاط التالية بشكل خاص:
- تعد هذه الدراسة استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وبمقتضى ذلك جاءت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي.
 - قد تساعد نتائج هذه الدراسة مؤسسة سوناتراك الأغواط في تطوير برامج لإعداد المسيرين لإدارة السلوك التنظيمي بفاعلية من خلال التدريب على تنمية الذكاء العاطفي لديهم، لاستعماله في إدارة الصراع داخل المديرية.
 - يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية أخرى لجوانب لم تدرس موضوع الذكاء العاطفي مع إدارة الصراع التنظيمي أو فاتحة لدراسات أخرى مماثلة.
 - تبرز أهمية الموضوع من أهمية الجانب النفسي والسلوكي والعاطفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما سيجعلها قادرة على التحكم في إدارة الصراع باستبعاد سلبياته والاستفادة من إيجابياته.

5.1. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي في سوناتراك بالأغواط، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي سعت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف تلخص في:
- التطرق الى الجوانب النظرية للذكاء العاطفي ومعرفة أبرز أبعاده، والتعريف به داخل سوناتراك بالأغواط.
 - تسليط الضوء على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على الاستراتيجيات التي تنتهج داخل المديرية في إدارة الصراع.
 - قياس درجة الذكاء العاطفي لدى المسيرين في سوناتراك بالأغواط.
 - التعرف على الدور الهام للذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته وعمله، ودوره في التقليل من حدة الصراع داخل المديرية.
 - الوصول الى النموذج الافضل للدراسة، وفحص جودة النموذج من خلال قياسه بعدة مؤشرات إحصائية من خلال النمذجة بالمعدلات البنائية.
 - محاولة تغطية النقائص في الجانب النفسي للوصول الى الأهداف الادارية المراد تحقيقها داخل سوناتراك الأغواط.

6.1. منهج الدراسة المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام "المنهج الوصفي" في معالجة المفاهيم المتعلقة بالجزء النظري الخاص بالذكاء العاطفي وإدارة الصراع التنظيمي، اما بالنسبة للجزء التطبيقي فتم اعتماد "منهج دراسة حالة" بهدف التعرف على دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين داخل سوناتراك الأغواط، كما انه تمت الاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS).

2. ماهية الذكاء العاطفي:

يقوم الذكاء العاطفي على فكرة ان نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يتوقف على ما يمتلك من قدرات عقلية فقط (ذكاء معرفي)، ولكن ايضا على ما يتوفر لديه من مهارات عاطفية واجتماعية (ذكاء عاطفي)، تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته ومع الافراد في المؤسسة وفي الحياة.

2.1. تعريف الذكاء العاطفي:

يعد ماير وسالوفي أول من قاما بتعريف الذكاء العاطفي تعريفا علميا، على أنه "نوع من الذكاء الإجتماعي يشمل القدرة على فهم المشاعر والإنفعالات الذاتية، وفهم إنفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه". وأن الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد وهي: التعرف على الإنفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها(مرفت، 2013، صفحة 37).

وقد قام الباحثان بتنقيح تعريف الذكاء العاطفي عام 1997، حيث تم تعريفه بأنه: "القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، ولفهم العواطف والمعرفة العاطفية، ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي".

أما جولمان فعرف الذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة من الكفاءات الإنفعالية والإجتماعية والشخصية القابلة للتعلم والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات التعامل مع الآخرين وحل الصراعات." (Golman، 1995، صفحة 47).

وعرفها بار-اون بانها "مجموعة من المهارات الإجتماعية والإنفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية"، ويشمل نموذج الذكاء لبار-اون على 15 بعدا فرعيا (Bar-on، 2004، p. 115). يعرفه أبراهام أنه "القدرة على إستخدام المعرفة الإنفعالية لحل المشكلات من خلال الإنفعالات الإيجابية"، كما ذكر أنه "مجموعة من المهارات الذي يعزي إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الإنفعالية للآخرين وإستخدامها من أجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد".

2.2. أبعاد الذكاء العاطفي:

❖ تصنيف ماير وسالوفي:

حسب ماير وسالوفي هناك أربعة ابعاد للذكاء العاطفي تمثلت في: (سليمان، 2015، الصفحات 40-41).

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

يمكن أن يقاس بأسلوبين هما التقرير الذاتي وتقدير الذات، ويرى بأن مكونات الذكاء العاطفي يجب أن تتكامل وتتواجد في كل نشاط. ويتكون مفهوم الذكاء العاطفي لدى جولمان من خمسة أبعاد هي (طالب، 2012، الصفحات 387-388).

- الوعي بالذات : اي معرفة الفرد لعواطفه و ادراك مشاعره حال حدوثها، و التمييز بينها، وهذا هو اساس الثقة بالنفس.
- إدارة الانفعالات: اي كيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه والقدرة على التعامل معها بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.
- تحفيز الذات (الدافعية): وهي التقدم و السعي نحو الأهداف، بحيث يكون لدينا الحماس والمثابرة للاستمرار في تحقيق الأهداف و انجازها بكل عزيمة و اصرار.
- التعاطف: وهو فهم الآخرين وادراك مشاعرهم من خلال تعبيراتهم الصوتية وتلميحاتهم و ملامح الوجوه بهدف التفاعل معهم.
- المهارات الاجتماعية: وهي كيفية بناء علاقات و صداقات الفرد و حسن إدارتها و التعامل الجيد، و حسن حل المشكلات و النزاعات و اقامة علاقات جيدة.

3. إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم و يتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود، و يؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسات فهو المطلوب، وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. ويعرف روبينس إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه" (Robbins, 2001, p. 392).

كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله" (قطيشات، 2010، صفحة 74).

أما المعشر فيعرفها بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده". (المعشر، 2005، صفحة 45).

وتعرف كذلك بأنها: "الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويمكن من خلال الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك". (المصري، 1999، صفحة 4).

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

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

1.3. استراتيجيات إدارة الصراع: هناك العديد من التصنيفات نذكر منها مايلي: (بورغدة، 2005، صفحة 155).

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

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

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

- أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة
- التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها، فتقبل أول حل يطر عليها وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

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

- استراتيجية التفاوض: تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبندل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئيه تمهيدا وتسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الأطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره.

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

الجدول رقم (1): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1	3.70	0.56	دائما
2	3.45	0.59	دائما
3	3.63	0.49	دائما
4	3.50	0.64	دائما
متوسط عبارات البعد الاول x1	3.56	0.43	دائما
بعد إدارة الانفعالات			
5	3.35	0.66	دائما
6	3.03	0.66	احيانا
7	3.08	0.57	احيانا
8	3.55	0.67	دائما
متوسط عبارات البعد الثاني x2	3.25	0.51	احيانا
عبارات البعد الثالث (تحفيز الذات) (الدافعية)			
9	3.30	0.72	دائما
10	3.78	0.53	دائما
11	3.53	0.55	دائما
12	3.08	0.61	احيانا
متوسط عبارات البعد الثالث x3	3.45	0.39	دائما
عبارات البعد الرابع (التعاطف)			
13	3.10	0.67	احيانا
14	2.93	0.73	احيانا
15	3.15	0.70	احيانا
16	3.48	0.59	دائما
متوسط عبارات البعد الرابع x4	3.16	0.49	احيانا
البعد الخامس (المهارات الاجتماعية)			
17	3.05	0.71	احيانا
18	3.33	0.57	دائما
19	2.98	0.66	احيانا
20	2.90	0.74	احيانا
متوسط البعد الخامس x5	3.06	0.52	احيانا
عبارات استراتيجية التعاون			
21	3.25	0.74	احيانا
22	3.43	0.78	دائما
23	3.33	0.69	دائما
24	3.43	0.63	دائما
متوسط عبارات y1	3.35	0.55	دائما
عبارات استراتيجية التجنب			
25	3.10	0.90	احيانا

احيانا	0.87	2.73	26
دائما	0.70	3.38	27
احيانا	0.87	3.18	28
احيانا	0.40	3.15	متوسط عبارات y2
عبارات استراتيجية التسوية (الحل الوسط)			
احيانا	0.80	3.23	29
نادرا	0.96	2.48	30
دائما	0.78	3.28	31
دائما	0.74	3.55	32
احيانا	0.46	3.16	متوسط عبارات y3
عبارات استراتيجية التنازل			
احيانا	1.05	2.85	33
دائما	0.71	3.45	34
احيانا	0.78	2.95	35
احيانا	0.58	3.08	متوسط عبارات y4
عبارات محور (استراتيجية السيطرة)			
احيانا	0.80	3.25	36
احيانا	1.04	3.08	37
احيانا	0.85	2.93	38
ابدا	0.99	2.13	39
احيانا	0.63	2.84	متوسط عبارات y5

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات محور الذكاء العاطفي يدل علأن هناك مستوى مقبول من أبعاده الخمسة لدى مسيري مؤسسة سوناطراك بالأغواط، هذا من جهة ومن جهة أخرى، نلاحظ أنالاستراتيجية الأكثر انتشارا واستعمالا هي استراتيجية التعاون، أما باقي الاستراتيجيات فتستعمل في بعض الأحيان فقط وهذا شيء منطقي.

2.4. إختبار نموذج الدراسة:

❖ التحليل العاملي التوكيدي AFC:

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

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

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

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

الجدول رقم (2): نتائج قيمة الموثوقية وصحة التقارب

المحور	Constructs	items	Factor loading	CR	AVE
النزك العاطفي	الوعي الذاتي	Q1	0.865	0.841	0.575
		Q2	0.654		
		Q3	0.656		
		Q4	0.840		
	إدارة الانفعالات	Q5	0.853	0.865	0.621
		Q6	0.621		
		Q7	0.813		
		Q8	0.857		
	تحفيز الذات (الدافعية)	Q9	يحذف 0.697	0.850	0.740
		Q10	0.769		
		Q11	0.814		
		Q12	يحذف 0.622		
	التعاطف	Q13	0.775	0.822	0.608
		Q14	0.731		
		Q15	0.722		
		Q16	يحذف 0.673		
	المهارات الاجتماعية	Q17	يحذف 0.689	0.875	0.778
		Q18	0.740		
		Q19	0.852		
		Q20	يحذف 0.699		
أدق الصراع التنظيمي	استراتيجية التعاون	Q21	0.698	0.824	0.540
		Q22	يحذف 0.608		
		Q23	يحذف 0.536		
		Q24	0.749		
	استراتيجية التجنب	Q25	يحذف 0.405		
		Q26	يحذف 0.057		
		Q27	0.646		
		Q28	يحذف 0.271		
	استراتيجية التسوية (الحل الوسط)	Q29	يحذف 0.226		
		Q30	يحذف -0.069		
		Q31	0.648		
		Q32	يحذف 0.496		
	استراتيجية التنازل	Q33	يحذف 0.239		
		Q34	يحذف 0.597		
Q35		يحذف -0.044			
استراتيجية السيطرة	Q36	يحذف 0.247			
	Q37	يحذف 0.522			
	Q38	يحذف 0.356			
	Q39	يحذف 0.018			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط -

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (9،17،16،12،20) فيما يخص متغير الذكاء العاطفي، وعبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي كلها ما عدا العبارات (21،24،27،31). من خلال الجدول نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة (الاستبيان) بأنها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة CR أكبر من 0.7 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أنه يوجد اتساق داخلي بين العبارات والمحور.

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

• صدق التمايز:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وينقسم الى مؤشرين هما:

-ارتباط المتغير (variable correlation):

قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مؤشر ارتباط المتغير VC

إدارة الصراع	الوعي الذاتي	تحفيز الذات	التعاطف	إدارة الانفعالات	المهارات الاجتماعية
					المهارات الاجتماعية 8841.0
				7870.0	إدارة الانفعالات 4324.0
			7821.0	4815.0	التعاطف 5792.0
		8620.0	3896.0	6049.0	تحفيز الذات 5969.0
	7582.0	6598.0	5244.0	6115.0	الوعي الذاتي 6155.0
7355.0	6546.0	7029.0	5873.0	6260.0	إدارة الصراع 6277.0

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض، اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE، حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته. ومن خلال الجدول اعلاه نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض، اي ان قيمة علاقة المتغيرات بنفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير اخر وعليه نقول ان هذه المتغيرات مستقلة.

-التحويلات المتقاطعة Cross Loading:

ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو

مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4): نتائج مؤشر التوافق Cross Loading

إدارة الصراع	الوعي الذاتي	تحفيز الذات	التعاطف	إدارة الانفعالات	المهارات الاجتماعية
Q1	8645.0	7272.0	4008.0	6044.0	4543.0
Q10	6461.0	9180.0	4211.0	6486.0	5386.0
Q11	4683.0	8020.0	2168.0	3445.0	4929.0
Q13	4758.0	3841.0	8293.0	5474.0	4152.0
Q14	3392.0	1228.0	8100.0	3238.0	4508.0
Q15	3931.0	3713.0	7008.0	2043.0	5083.0
Q18	5846.0	5947.0	3876.0	5068.0	9038.0
Q19	4985.0	4507.0	6603.0	2369.0	8639.0
Q2	6813.0	4078.0	4083.0	5133.0	5454.0
Q21	4086.0	3384.0	2965.0	3187.0	3719.0
Q24	4532.0	4600.0	6184.0	4352.0	3848.0
Q27	5524.0	5500.0	4618.0	5882.0	4977.0
Q3	6216.0	3026.0	2963.0	3128.0	2683.0
Q31	4969.0	6634.0	3292.0	4555.0	5673.0
Q4	8376.0	4870.0	4642.0	3759.0	5451.0
Q5	4429.0	3943.0	3987.0	8470.0	3271.0
Q6	1085.0	1597.0	1318.0	5879.0	1422.0
Q7	4190.0	4202.0	2694.0	8058.0	2076.0
Q8	6867.0	6911.0	5325.0	8749.0	5119.0

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع العبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني انه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير او البعد الذي من المفترض ان يتبع. نأخذ مثال على ذلك في محور الوعي الذاتي العبارة Q1 قيمتها 0.8645، وهياًعلى قيمة في نفس السطر، اذ تعني ان هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، ومن النتائج اعلاه نرى ان كل عبارة هي الاقوى في محورها فنقول ان العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة على العبارات الاخرى.

❖ مؤشرات جودة النموذج:

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

• معامل التحديد (R Square):

وهو مقياس لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استنادا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، والتالي يبين ذلك.

الجدول رقم (5): مؤشر معامل التحديد R Square

	R ²	R Carré Ajusté
المهارات الاجتماعية	6445.0	6351.0
إدارة الانفعالات	5484.0	5365.0
التعاطف	4678.0	4538.0
تحفيز الذات	6450.0	6357.0
الوعي الذاتي	7974.0	7921.0
إدارة الصراع	6152.0	6051.0

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

حسب: (chin 1998) فان قيمة معامل التحديد تكون عالية إذا تخطت 67% ومتوسطة إذا كانت محصورة بين 33% و67% ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل السابق وجدول معامل التحديد نستنتج أن: نسب معامل التحديد تكون متوسطة عند كل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي، ما عدا بعد الوعي الذاتي التي تكون فيه النسبة عالية وتقدر ب 0.79، حيث تقع هذه النسب في مجال القبول الخاص بها حسب chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، تحفيز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لها أثر مهم في تفسير المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) وقادرة على شرحه.

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

أكبر من 0.35 عالي-من 0.15-0.35 متوسط -من 0.02-0.35 ضعيف -أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم (6): نتائج مؤشر حجم التأثير (F2)

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

جميع مؤشرات المتغيرات المستقلة في الجدول اعلاه تقع في المجال أكبر من 0.35. وهذا دليل على ان تأثير المتغيرات

المستقلة عالي على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

• مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حيث يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم (7): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q²)

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24

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

• مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: يقاس هذا المؤشر امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتمحسب المؤشر (Goodness of fit of the Model).

من خلال دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

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

إذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيفا بين 0.36 و 0.25 متوسطا أكبر من 0.36 عالي.

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

بعد حساب متوسط R² من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها، ثم حساب متوسط AVE

كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج GOF=0.60 وهي قيمة عالية جدا، ونقول ان جودة نموذج الدراسة عالية جدا.

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

• الفرضية الرئيسية: والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار بالاعتماد على مخرجات smart pls:

جدول رقم (8): مؤشر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستعمال طريقة Bootstrap

	Échantillon	Moyenne	Écart-type	Valeur t	valeurs-p
الذكاء العاطفي<إدارة الصراع	0,7844	0,7824	0,0819	9,5777	0,0000
المهارات الاجتماعية<إدارة الصراع	0,1278	0,1228	0,1445	0,8845	0,3765
إدارة الانفعالات<إدارة الصراع	0,2057	0,2108	0,1147	1,7937	0,0729
التعاطف<إدارة الصراع	0,2521	0,2401	0,1337	1,8859	0,0594
تحفيز الذات<إدارة الصراع	0,3337	0,3278	0,1686	1,9790	0,0479
الوعي الذاتي<إدارة الصراع	0,1086	0,1540	0,2023	0,5366	0,5915

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS نسخة 3.2

تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط -

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ قبول الفرضية الرئيسية اي يوجد أثر للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال بعد تحفيز الذات. ويمكن تفسير ذلك على ان إدارة الصراع تنبع من الذات (الارادة). من خلال الجدول اعلاه يمكن تلخيص النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

الملاحظة	P Values	الرقم
رفض H0	0.000	الفرضية الرئيسية
قبول H0	5915.0	1
قبول H0	0729.0	2
رفض H0	0479.0	3
قبول H0	0594.0	4
قبول H0	3765.0	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 3.2 نسخة 3.2.

• دراسة الفروق المعنوية

الجدول رقم (10): إختبار (ANOVA)

القرار	sig	
لا توجد فروقات	0.109	الجنس
لا توجد فروقات	0.369	العمر
لا توجد فروقات	0.377	الأقدمية
لا توجد فروقات	0.957	المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 24.0

5. خلاصة:

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

فمن خلال ما تم التطرق اليه يمكن القول انه يوجد تأثير للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي، حيث ان هذا الاخير ينمي قدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته ومشاعره وانفعالات الاخرين وهذا ما يمكنه من التحكم فيها وتسخيرها في سبيل إدارة الصراع الذي يحدث داخل المؤسسة.

تحليل النتائج:

الدراسة النظرية والميدانية التي تم انجازها وفي ضوء الفرضيات التي تمت صياغتها، تم التوصل الى جملة من

النتائج، فكانت النتائج على النحو التالي:

- ✓ متوسط عبارات المحور الاول المتعلق بالذكاء العاطفي هو 3.34 والذي يتجه نحو درجة دائمة.
- ✓ أما متوسط عبارات المحور الثاني الخاص بإدارة الصراع التنظيمي هو 3.10 والذي يتجه نحو درجة أحيانا.
- ✓ النتائج المتعلقة بجودة النموذج كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز وحتى لمؤشرات جودة النموذج.

- ✓ توصلت الدراسة لوجود أثر ايجابي للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، عن طريق بعد تحفيز الذات حيث كان تأثيره قوي.
- ✓ رفض الفرضية الرئيسية الاولى القائلة لا يوجد أثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني انه يوجد أثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ قبول الفرضيات الفرعية الاولى، الثانية، الرابعة، الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى القائلة انه لا يوجد أثر دال احصائيا لكل من (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لا يوجد أثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، هذا يعني وجود أثر دال احصائيا لبعده تحفيز الذات (الدافعية) على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة انه لا توجد فروقات دالة احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين بمديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط من خلال محور البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس الفئة العمرية، سنوات الاقدمية، المستوى العلمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ اطارات مديرية الصيانة سوناطراك لولاية الاغواط لديهم ذكاء عاطفي عالي، يمكنهم من إدارة الصراع التنظيمي وتحويله الى الجانب الايجابي.

6. خاتمة:

يعتبر الذكاء العاطفي من خلال التعاريف المتعددة له انه قدرة الفرد على إدراك مشاعره وانفعالاته هو مشاعر وانفعالات الآخرين، والتمييز بينها، وادارتها. تعود اهمية الذكاء العاطفي الى اهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص حيث انه يساعدنا على حل الصراعات، فحين نتمكن من تمييز مشاعر وانفعالات الناس فهذا يسهل تسوية الصراعات او ربما تفاديها قبل ان تبدأ.

تتعدد ابعاد الذكاء العاطفي نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين، وتبنت الطالبتين تصنيف جولمان الذي قسم الابعاد الى: الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، تحفيز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية. اما النماذج فانقسمت من حيث التعريف الى اتجاهين، نماذج القدرة والنماذج المختلطة. ادى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي الى ظهور العديد من المقاييس التي تهدف الى قياس الذكاء العاطفي، صنفت كمقاييس التقارير الذاتية ومقاييس مختلطة.

الصراع التنظيمي امر حتمي في اي مؤسسة، حيث يقال انه يوجد صراع فالمؤسسة موجودة، فالصراع هو حالة عدم اتفاق بين طرفين من اجل شيء واحد. فمجملة التعاريف اكدت ان 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 السلبي والعمل على تشجيع الصراع الايجابي.

المؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالركود والسكون، لذلك وجب وجود الصراع داخل المؤسسة لكن بقدر معقول ومن هنا تظهر مقاربات الصراع التنظيمي. ليس المطلوب القضاء على الصراع التنظيمي في حال ظهوره بل المطلوب ادارته والتعامل معه بإيجابية، ولا يتسنى ذلك الا عند التعرف على انواع الصراع ومصادره، حيث تعود سباب الصراع للفروق الفردية، عدم التجانس في الادوار، الخلل في المعلومات بسبب الاتصالات الادارية، درجة الاستقلالية، الاختلاف في الأهداف والقيم والقناعات، محدودية الموارد، نمط القيادة، حيث تمر الصراعات بعدة مراحل تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث تم الاعتماد على نموذج الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل الصراع: مرحلة الصراع الضمني، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع العلني، مرحلة ما بعد الصراع. وبالنسبة لإدارة الصراع فتمر عبر (مرحلة التشخيص، التدخل، الصراع، التعلم). من خلال 5 استراتيجيات (استراتيجية التعاون، التجنب، الحل الوسط، التنازل، السيطرة). التوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، يمكننا ان نقترح عدد من التوصيات والتي نأمل ان يتم اخذها بعين الاعتبار حيث سيكون لها أثر بالغ في تطوير وتحديث هذا المجال.

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

6. قائمة المراجع:

1. Bar-on. (2004). the bar-on emotional quotient inventory (EQ-I): rationale, description and summary of psychometric properties". measuring emotional intelligence : common ground and controversy. new York
2. Golman. (1995). emotional intelligence. new York: batman book.
3. Robbins. (2001). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
5. المصري، س. م. (1999). التنظيم والإدارة. الأسكندرية: الدار الجامعية.
6. المعشر، ز. (2005). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن (Vol. 2). الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
7. بورغدة، ح. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية (Vol. 5) سطيف: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
8. سليمان، ا. (2015). فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم العالي المتوسط. بسكرة:
9. طالب، ع. س. (2012). الذكاء العاطفي وعلاقته بالخجل لدى طلبة جامعة بغداد. 34, 387-388.
10. قطيشات، ل. (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
11. مرفت، ع. (2013). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. غزة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.