

## أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدي عينة من أعضاء

### الهيئات القضائية

إعداد

إسراء عبد الرحمن محمد محمود

إشراف

د.د.م. خالد أحمد جلال      د.د. حسن علي حسن

كلية الآداب - جامعة المنيا

### مقدمة :

لاقى موضوع إدارة الصراعات حديثا زيادة الإهتمام وذلك بسبب أن النظرة التي كانت سائدة هي أن الصراع كله شر، ولا يجنى منه سوى الخسارة. فقد تبذلت تلك النظرة وبدأ ينظر إلى النواحي الإيجابية في الصراع، والتي قد تكون مؤثر على الإبداع والإنتاجية والرضا عن العمل والولاء للمنظمة والصحة العامة. لذا فقد وصف الصراع بأنه " حياة المنظمة " كما أن المنظمات دون صراع لا وجود لها، وهذا الصراع لا يوجد دون أفراد يعتمد بعضهم على بعض في إنجاز المهام. (1)

ويذكر كل من (De Dreu, Van Dierendonck, and De Best, 2003,p.496) (2) ، وتوماس (Thomas,1992,p.651) (3) ، في هذا الصدد أن المديرين يقضون في المتوسط حوالي 20% من وقتهم في حل الصراعات بين أنفسهم من جانب، وبينهم وبين الآخرين من جانب آخر. وهذا يؤثر في ناتج عمل الجماعة وقد يساعد على منع وجود صلات عميقة في الأداء التنظيمي، فالصراع مثله مثل أية عملية إدارية ، ومن ثم يجب أن يدار. وما بالنسبة الوقت الذي ينقضي في الصراعات بين المرؤوسين ومدى تأثيره على الإنتاج وجودته .

وأوضحت إحدى الدراسات أن المديرين يعتبرون إدارة الصراعات في منظماتهم له تقريبا نفس درجة الأهمية مثل أي وظيفة إدارية أخرى كالتخطيط ، الإتصال ،

التحفيز واتخاذ القرارات . وأن قضاء 20% من وقتهم في إدارة الصراعات شيء طبيعي وذلك لأهميته ، وأن الوقت لا يعتبر ضائع أو لا يعتبر كثير بالنسبة لإدارة الصراعات داخل المنظمة . (4)

وكذلك يعتبر الذكاء الوجداني عاملا هاما في التخلص من الصراعات والإفتقار إليه هو أحد الأسباب الرئيسية للصراع حيث أن أساس حدوث الصراع يرجع إلى عدم وجود عاطفة ومشاعر من جانب أحد الطرفين المتنازعين أو كليهما ، ومن هذا المنطلق فإن الإهتمام بتنمية القدرات الإنفعالية وعندما يكون الفرد لديه درجة عالية من الذكاء الإنفعالي يكون قادرا علي إستخدام الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع .

### المشكلة :

يعتبر مصطلح أساليب إدارة الصراع حديث نسبيا في مجال علم النفس وتندر فيه الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم وعلاقته بالذكاء الوجداني لدي عينة الهيئات القضائية - في حدود علم الباحثة - وهذا ما يؤكد أهمية معرفة تلك العلاقة وذلك للتعرف علي العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني لدي عينة من أعضاء الهيئات القضائية ، و من خلال إستقراء الباحثة للدراسات والأدبيات التي تناولت أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

1- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني

لدي عينة الدراسة ؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء الهيئات القضائية (معاون، وكيل

نيابة، وكيل أول النيابة "نائب"، رئيس النيابة، مستشار) علي أساليب إدارة

الصراع؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء الهيئات القضائية (معاون، وكيل نيابة، وكيل أول النيابة "نائب"، رئيس النيابة ، مستشار) علي الذكاء الوجداني ؟

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

1- ندرة الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدي عينة الدراسة (في حدود علم الباحثة) .

2- ترجع أهمية الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و الذكاء الوجداني لدي أعضاء الهيئات القضائية التي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - تقوم علي دراستها .

3- أهمية المتغيرات مجال البحث حيث أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني .

4- أهمية عينة الدراسة التي تمثل فئة هامة من فئات المجتمع ومحاولة دراستها وتمثل في أعضاء الهيئات القضائية .

**أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة الحالية إلي :

1- التعرف علي شكل العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني لدي عينة أعضاء الهيئات القضائية .

2- التعرف علي إيجاد الفروق بين أعضاء الهيئات القضائية تبعا لمتغيرات الدراسة.

3- إلقاء الضوء علي إدارة الصراع والذكاء الوجداني المنبئة بالقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة أعضاء الهيئات القضائية.

**الإطار النظري :**

**أساليب إدارة الصراع Conflict Management Style:** تشير إلى الطريقة

الإعتيادية للفرد عند التعامل مع الصراعات ، كما أنها تمثل طريقته المحددة في تناول

الصراعات والتي تتحدد من خلال إهتمام الفرد إما بالذات وإما بالآخرين . (5)

**إدارة الصراع Conflict Management**: عرف المعشر إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال إختيار الأسلوب المناسب بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.(6)

وهي الطريقة التي تستخدم في حل الخلافات والنزاعات بين الأطراف المتصارعة التي قد تزيد من فرص الوصول إلى التصالح ، أو قد تكون إدارة هدامة في حل الصراع إذا أسيئ استخدامها .(7) ويعتبر الهدف الأساسي لإدارة الصراع هو تلبية إحتياجات ورغبات جميع أطراف الصراع، كما أن الهدف الأكثر واقعية هو التقليل إلى أدنى حد من الإختلافات القائمة أو إستخدام تلك الإختلافات لتحقيق هدف مشترك أوسع نطاقا ، وهناك ستة أساليب عامة لإدارة الصراعات وهي المشاركة والتسوية والتنافس والتعاون والإسترخاء والتجنب . (8)

وهناك أساليب مختلفة لإدارة الصراع منها :

1- التجنب : الهدف الأساسي من التجنب هو التأجيل والمماطلة ، فالأشخاص يفضلون إخفاء الصراع وتجاهله بدلا من حله وهذا يؤدي إلى تحلي الفرد عن أهدافه الشخصية وإظهار السلوك السلبي ، ويعتقد الشخص أنه من الأسهل الإنسحاب من الصراع بدلا من مواجهته ، ويساعد هذا الأسلوب علي الحفاظ علي العلاقات وهو طريقة فعالة جدا لمواجهة حالات الصراع على المدى القصير ولكن يظل الصراع دون حل ، والوقت المناسب لإستخدام هذا النمط عندما تكون المشكلات عديمة الأهمية ، أو عندما تؤدي المواجهة إلى الإضرار بمصلحة العمل ، أو عندما يكون هناك احتمال ضئيل في تلبية رغبات وإحتياجات الفرد ، أو عندما يكون المعلومات أكثر أهمية من اتخاذ قرار عاجل ، أو عندما يستطيع الآخرون حل النزاع بشكل أكثر فعالية .

2- التسوية : وهي عندما يكون شخص أو مجموعة على استعداد لتقديم تنازل إلى شخص آخر ويهتم هذا الأسلوب بالعلاقات الإنسانية حيث أن الأفراد يتجاهلون أهدافهم الخاصة ويحلون الصراع من خلال التصالح مع الآخرين لأنهم يرون أن

العلاقات ذات أهمية قصوى في حين أن أهدافهم هي الأقل أهمية ، ويرى الأفراد أنه ينبغي تسوية الصراع من أجل التوافق حيث أن مناقشة الصراعات تؤثر علي العلاقات بالسلب ، ويمكن استخدام هذا النمط من أجل الحفاظ علي العلاقات ، أو عندما يكون الوقت محدودا ، أو عندما يكون هناك تقدير للأطرف الأخرى .

3- الإجماع : وهي محاولة الفرد في فرض سيطرته والهيمنة علي الآخرين من حيث استخدام القوة والسلوك العدواني لحل الصراع ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً في العمل الحيوي والسريع الذي يتطلب الجدية والصرامة الذي يتناول مشكلات هامة تحتاج إلي حسمها واتخاذ إجراءات هامة وجادة .

4- المواجهة : ويشير هذا الأسلوب إلي السلوك التعاوني وهو الأسلوب الأكثر فاعلية للتعامل مع الصراع بين الأشخاص ويستخدم في تحقيق نتائج مشتركة بين الطرفين حيث أن الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب يميل إلى رؤية الصراع على أنه طبيعي ومفيد، ويؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً إذا تم التعامل معها بشكل صحيح والثقة المطلقة في الآخرين والعمل علي حل هذا الصراع لمحاولة إرضاء الجميع ، و أسلوب المواجهة هو الأكثر عملية للوصول إلي حل تكاملي لجميع الأطراف والحد من المخاوف والوصول إلي توافق في الآراء . (9)

### الذكاء الوجداني :

اختلف العلماء فيما بينهم عند تناولهم لمفهوم الذكاء الإنفعالي إلى ثلاثة أقسام : القسم الأول : وينظر إلى الذكاء الإنفعالي باعتباره مجموعة من القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد ومن رواد هذا الفكر "ماير وسالوفي" وعرفوا الذكاء الوجداني بأنه قدرة الشخص على التعرف على المشاعر الخاصة به والتعرف علي مشاعر الآخرين والتمييز بينهم وإدارة المعلومات العاطفية واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير واستخدام الموارد البشرية التي لديها القدرة على التواصل مع بعضها البعض والعمل معهم بنجاح وفعالية وهو عملية إدراكية تعمل علي التوازن بين الإنفعالات واستخدام المنطق والعقلانية . (10)القسم الثاني : ينظر إلى الذكاء الإنفعالي باعتباره

مجموعة من المهارات التي يمكن تنميتها من خلال برامج هادفة ومن رواد هذا القسم " دانيال جولمان " ويعرف جولمان الذكاء الإنفعالي بأنه قدرة الفرد علي الوعي بانفعالاته والتعرف علي مشاعره ومشاعر الآخرين وتحفيز الذات والحفاظ على التفاؤل عند مواجهة المشكلات وإدارة وتنظيم الانفعالات وإدراك وفهم انفعالات الآخرين والتعاطف معهم ومعرفة ما يدور بداخلهم والقدرة على إقناعهم وقيادتهم وضبط العلاقات وإدارتها بشكل جيد. (11) القسم الثالث: إهتم العلماء في هذا القسم بالتوسط بين وجهتي النظر السابقتين وذلك باعتبار أن الذكاء الانفعالي مزيجاً من القدرة العقلية ، والمهارة الذاتية والاجتماعية، ومن رواد هذا القسم " بار- أون " ويعرف بار- أون الذكاء الوجداني بأنه مجموعة منظمة من المهارات غير المعرفية في الجوانب الشخصية والإنفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المعلومات والضغوط البيئية ويمد الفرد بالقدرة علي التكيف مع صعوبات الحياة وهو عامل مهم في تحديد قدرة الفرد علي النجاح في كافة جوانب الحياة. (12)

وهناك أربعة مكونات رئيسية تشكل الذكاء العاطفي هي :

1- الإدراك الذاتي :أي القدرة على فهم المشاعر والتعرف على تأثيرها أثناء استخدام الحدس لتوجيه القرارات ويعتبر هذا هو المعيار الأساسي للذكاء العاطفي والعنصر الأكثر أهمية الذي بنيت عليه جميع الكفاءات العاطفية الأخرى ، ووفقاً للبحوث فإن الأشخاص الذين يفتقرون إلى الوعي الذاتي هم أكثر عرضة للإنسحاب في حياتهم المهنية أكثر من الأشخاص المهرة في هذه الكفاءات ، وتشمل هذه المجموعة الوعي بالحياة العاطفية الداخلية ومعرفة نقاط القوة والقيود فضلاً عن الثقة بالنفس .

2- إدارة الذات : وهي السيطرة على المشاعر والدوافع وكذلك التكيف مع الظروف المتغيرة ولكن وعي الفرد بمشاعره ليس كافياً حيث أن هناك مجموعة رئيسية أخرى من الكفاءات تدور حول القدرة على إدارة تلك المشاعر وفي البحوث التي تركز على

كبار رجال الأعمال الذين كانوا في المهن الواعدة ثم "خرجت عن مسارها" كان أهم عامل يؤدي إلى انحراف عدم وجود السيطرة على الإنفعالات .

3- فهم مشاعر الآخرين : قدرة الفرد علي فهم مشاعر الآخرين حيث لا يقتصر كفاءة الذكاء العاطفي علي التعامل بفعالية مع الذات فقط ولكن أيضا التعامل بشكل فعال مع الآخرين .

4- إدارة العلاقات : القدرة علي التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعامل معهم أثناء إدارة الصراع ويشمل هذا قدرة الفرد على أن يكون له تأثير واضح على الأصدقاء والزلاء من أجل التواصل الفعال بينهم ، وهناك سمة رئيسية أخرى لهذه المرحلة وهي مهارة حل الصراعات دون الصدام بين الأشخاص . والشخص الذي لديه مهارات القدرة على تجميع الناس نحو أسباب وأهداف جديدة بالاهتمام والاتصالات الإجتماعية والذي ألف بين أعضاء فريقه هو الذي يتمتع بقدر عالي من الذكاء الوجداني . (13)

#### الدراسات السابقة :

قام (Abas , 2010) بدراسة عن الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع لدي العاملين في قسم الموارد البشرية في جامعة شيز في ماليزيا ، وتهدف إلي التعرف علي العلاقة بين مستوى الذكاء الوجداني لدي القياديين في قسم الموارد البشرية من قبل أنفسهم ومروسيهم في جامعة شيز الماليزية ، والتعرف علي العلاقة بين الذكاء الوجداني وأساليب إدارة الصراع لدي القياديين من وجهة نظر مروسيهم كما ذكرت من قبل مروسيهم ، وتم استخدام مقياس الذكاء الوجداني لقياس مستوى الذكاء الوجداني من وجهة نظر المرؤسين واستبانة تقييم ذاتي لقياس مستوى الذكاء العاطفي ومقياس رحيم للصراع التنظيمي ، وتألقت عينة الدراسة من 50 إداريا في قسم الموارد البشرية في جامعة شيز الماليزية ، واستخدمت الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات مثل (المتوسط الحسابي، التكرارات ، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الاحادي ، وأظهرت النتائج حصول القياديين علي

أعلي الدرجات في التعاطف ولكن أقل في الهناء الذاتي ، ويستخدم القياديين أسلوب التكامل والتسوية عند التعامل مع الصراعات في حين أنه يقل استخدام أسلوب السيطرة ، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني وبين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التكامل والتسوية لدى القياديين في قسم الموارد البشرية . (14)

وقام (Feizi , Shahbahrami and Azhandeh , 2011) بدراسة وكان الغرض منها هو معرفة العلاقة بين الذكاء الإنفعالي للقيادات الجامعية وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعوها ، وتكونت العينة من جميع الإداريين في هذه الجامعة وبلغ عددهم 103 إداري ، واستخدم مقياس بار- أون لقياس الذكاء الإنفعالي ومقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وتم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS، LISREL) بالإضافة إلى الإحصاء الوصفية والتحليل العملي والتحليل المساري وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية السيطرة ، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية التكامل ، هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية التجنب . (15)

كما قام كل من (Montes, Rodriguze, and Serrano , 2012) بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل الوجدانية الأساسية التي تؤثر في سلوك الصراع بناء علي أساليب إدارة الصراع ، وتكونت العينة من 358 من طلاب جامعة سانتياجو كيمبوستيلا، وتم تقسيمهم إلى أربع مجموعات مختلفة في الوجدان (سعيد-حزين-خامل- مندهش) و على أساس خبراتهم الإنفعالية و طلب منهم استكمال استبيان رحيم الصورة الثانية ، استخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروض ، وأظهرت النتائج أن أسلوب التكامل هو الأكثر استخداما يليه أسلوب التسوية ثم التجنب ثم الهيمنة وأخيرا الإسترضاء (وقد جاء الترتيب على أساس المتوسطات) ، كما تبين أن الجماعات الوجدانية اختلفت إحصائيا في تقريرهم الذاتي حول التعامل مع

الصراعات فقد وجد أن المزاج الإيجابي والمشاعر ارتبطت باستراتيجيات (التعاون - التكامل - التسوية - الإسترضاء) ، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية الجوانب المعرفية والإنفعالية في التعامل مع الصراعات . (16)

وقام (Chan , 2013) بدراسة هدفت إلى التعرف علي أساليب إدارة الصراع لدي طلاب التمريض في مرحلة البكالوريوس مع المشرفين عليهم في تشخيص المرض ، وأيضا التعرف علي الذكاء الوجداني والنظريات الضمنية للشخصية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع ، وتكونت العينة من 568 من طلاب جامعة هونج كونج ، كلية التمريض ، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات ، ومقياس الذكاء الوجداني ، ومقياس رحيم للصراع التنظيمي ، ومقياس الشخصية ، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي واستخدام اختبار "ت" ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار ، وأشارت النتائج إلي أن يعتبر الذكاء العاطفي عامل ومؤشر هام للتنبؤ بأساليب إدارة الصراع الخمسة ، كلما زاد الذكاء الوجداني كلما زاد استخدام عدد كبير من الطلاب لأساليب (التكامل - الإيجار - التضحية - السيطرة) ، وكلما انخفض الذكاء الوجداني كلما استخدم عدد كبير من الطلاب أسلوب (التجنب) ، وهناك ارتباط كبير بين نظريات الضمنية للشخصية والمساومة ؛ أي أن توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وبين جميع أساليب إدارة الصراع الخمسة بينما توجد علاقة ارتباطية بين النظريات الضمنية للشخصية وبين أسلوب التضحية فقط . (17)

وكذلك قامت (مرفت سالم ، 2013) بدراسة هدفت إلى التعرف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم ، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة (المؤسسة التعليمية ، الكلية ، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخدمة ) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة

من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى) والبالغ عددهم 76 رئيس قسم ، وقد استخدمت الباحثة استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، أما الثانية كانت لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، وتم تحليل البيانات باستخدام لبرنامج الإحصائي (SPSS) وأشارت النتائج إلى أن 1- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة 68,98% ، وقد جاء ترتيب مجالات إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي إستراتيجية التعاون 88,68% إستراتيجية الإسترضاء 78,65% إستراتيجية التسوية 77,01% إستراتيجية التجنب 52,05% إستراتيجية المنافسة 51,84% 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي للمتغيرات (المؤسسة التعليمية ، الكلية) 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا ممارسة إستراتيجية الإسترضاء حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك لصالح المحاضر. 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 10:5 سنوات ومدة الخدمة

من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 10:5 سنوات. 5- أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً جداً 84,50% . 6- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,01$  مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لإستراتيجية التعاون ، وكذلك توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ، وكل من ممارسة إستراتيجية التجنب ، وممارسة إستراتيجية المنافسة ، في الوقت الذي لا توجد فيه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة إستراتيجيتي التسوية والإسترضاء.(18)

وقام (خالد صلاح ، 2014) بدراسة تهدف إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، كما يهدف إلى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة ، كما تسعى إلى تحديد أفضل إستراتيجية لمواجهة الصراع لدى المديرين ذوي الذكاء العاطفي من بين إستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل ، والسيطرة ، والإلزام ، والتسوية ، والتجنب) ، بالإضافة إلى الكشف عن مدي الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين القادة الإداريين تبعاً للخصائص الديموجرافية (النوع - السن - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - المستوى الإداري) وتكونت العينة من ٤١٠ من جميع مديري المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ واعتمد الباحث على مقياس الذكاء العاطفي الذي طوره شوت وآخرون ومقياس رحيم لإدارة للصراع واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت نتائج الدراسة هي أن الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع إستراتيجية التكامل وإستراتيجية التسوية ، وهو ما يؤكد على أن الأفراد الأذكياء عاطفياً يتبنون إستراتيجية التكامل و التسوية في التعامل مع الصراعات ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على التعاون و على إيجاد منطقة

محايدة أو حل وسط يرضى جميع الأطراف عن طريق تقديم التنازلات من طرفي الصراع ، كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون إستراتيجية التكامل ، أما المديرين والقادة ذوى الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب، كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر ، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع ، كما تبين وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوي الذكاء العاطفي تبعا للمستوي الإداري ، وتعتبر فئة رؤساء الوحدات المحلية هم الأقل ذكاء عاطفيا من باقي فئات الدراسة (المديرين العموم ، ومديري الإدارات). (19)

**فروض الدراسة :** بناءً على الإستعراض السابق لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها يُمكن صياغة فروضها علي النحو التالي :

1- توجد علاقة دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني لدي عينة الدراسة .

2- توجد فروق دالة إحصائيا بين أعضاء الهيئات القضائية (معاون، وكيل نيابة، وكيل أول النيابة "نائب"، رئيس النيابة، مستشار) علي أساليب إدارة الصراع .

3- توجد فروق دالة إحصائيا بين أعضاء الهيئات القضائية (معاون، وكيل نيابة، وكيل أول النيابة "نائب" ، رئيس النيابة، مستشار) علي الذكاء الوجداني .

**منهج وإجراءات الدراسة :**

**أولا :** منهج الدراسة : تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي المقارن .

**ثانياً :** مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة الحالية هم أعضاء الهيئات القضائية من الذكور والإناث .

ثالثاً : **عينه الدراسة** : اختيرت عينة الدراسة من أعضاء الهيئات القضائية حيث تكونت العينة من 100 عضو من أعضاء الهيئات القضائية بواقع (75 ذكر ، 25 أنثي ) .

رابعاً : **أدوات الدراسة** : اعتمدت الباحثه في دراستها علي الإختبارات الآتية :

1- مقياس أساليب إدارة الصراع ( إعداد الباحثه ) : وهو تطوير لمقياس رحيم وخالد جلال لكي يتلائم مع طبيعة العينة ، ويتكون من(51) بنداً ويستجاب على المقياس من خلال مقياس خماسي (أبداً أو مطلقاً- بدرجة قليلة - بدرجة متوسطة- بدرجة كثيرة - إلى أقصى حد) ويضم المقياس خمسة مقاييس فرعية (التجنب ، المجاملة/الخضوع ، التسوية ، التكامل ، السيطرة ) .

2- مقياس الذكاء الوجداني هو صورة مختصرة للذكاء الوجداني من إعداد (Zampetakis,2011) (20) وتعريب الباحثه ويتألف من 30 بند ، وتم استخلاصه من أربعة مستويات فرعية وهم (الإنفعالية - ضبط النفس- الهناء الذاتي- الإجتماعية) وهناك أربعة بنود تتناول السمة العامة للذكاء الوجداني وهم البنود (3،14،18،29) والاستجابة عليه من خلال مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج (أوافق تماماً- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق تماماً) .

**خامساً : طرق حساب الثبات والصدق** : تم التأكد من ثبات المقاييس بعدة طرق حيث اعتمدت الباحثه علي حساب معاملات الثبات بطريقتين : الأولى هي معامل ألفا كرونباخ والثانية هي طريقة التجزئة النصفية .

كما تم التأكد من صدق المقاييس من خلال استخدام طريقتين : صدق الاتساق الداخلي و صدق المقارنة الطرفية .

**نتائج الدراسة** : نتائج الفرض الأول وينص علي :

**أولاً: عرض نتائج الفرض الأول :**

ينص الفرض الأول علي أنه " توجد علاقة دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني لدي عينة الدراسة " ، وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين أساليب إدارة الصراع (التجنب - المجاملة - التسوية - التكامل - السيطرة) وبين الذكاء الوجداني (الإنفعالية - ضبط النفس - الهناء الذاتي - الإجتماعية) ويعرض الجدول التالي نتائج هذه الارتباطات .

جدول (2) معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع والذكاء الوجداني

المتغيرات	التجنب	المجاملة	التسوية	التكامل	السيطرة
الإنفعالية	0,03 -	0,04 -	*0,20	**0,29	*0,26 -
ضبط النفس	0,04 -	0,08	0,08	*0,23	0,01 -
الهناء الذاتي	0,07 -	0,09 -	0,17	**0,28	0,19 -
الإجتماعية	0,02	0,10	**0,39	**0,52	0,02

يتضح من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط دالة ، حيث وجدت علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التسوية والإنفعالية ، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والإنفعالية ، وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين أسلوب السيطرة والإنفعالية ، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل وضبط النفس ، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والهناء الذاتي ، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التسوية والإجتماعية ، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والإجتماعية .

#### ثانيا: عرض نتائج الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني علي أنه " توجد فروق دالة إحصائيا بين أعضاء الهيئات القضائية علي أساليب إدارة الصراع " . وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الاحادي وخاصة أن أعضاء الهيئات القضائية يصفوا إلي خمسة فئات وهي :

معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار وذلك لحساب دلالة الفروق علي متغير أساليب إدارة الصراع ، وفيما يلي النتائج .  
جدول (3) تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الدرجات تبعا لدرجة أعضاء الهيئات القضائية (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي أساليب إدارة الصراع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التجنب	<u>بين</u>	119,047	4	29,76	0,57	غير دالة
	<u>المجموعات</u>	4714,701	90	52,39		
	<u>داخل</u>	4833,747	94			
المعاملة	<u>بين</u>	115,230	4	28,81	0,98	غير دالة
	<u>المجموعات</u>	2648,075	90	29,42		
	<u>داخل</u>	2763,305	94			
التسوية	<u>بين</u>	54,101	4	13,53	0,64	غير دالة
	<u>المجموعات</u>	1901,583	90	21,13		
	<u>داخل</u>	1955,684	94			
التكامل	<u>بين</u>	55,018	4	13,75		

غير دالة	0,71	19,45	90	1750,667	المجموعات	
			94	1805,684	داخل	
					المجموعات	
					الكلي	
0,0001	2,92	87,37	4	349,462	بين	السيطرة
		29,89	90	2689,843	المجموعات	
			94	3039,305	داخل	
					المجموعات	
					الكلي	

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التجنب في متغير إدارة الصراع حيث كانت قيمة  $F = 0,57$  وهي غير دالة ، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد المجاملة في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة  $F$  بلغت  $0,98$  وهي غير دالة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التسوية في متغير إدارة الصراع حيث كانت قيمة  $F = 0,64$  وهي غير دالة ، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التكامل في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة  $F$  بلغت  $0,71$  وهي غير دالة ، وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد السيطرة

في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة ف بلغت 2,92 وهي دالة عند مستوى دلالة (0,0001) ولمعرفة اتجاه الفروق في اتجاه أي من المجموعات القضائية قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول (4) نتائج LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات المجموعات

القضائية علي بعد السيطرة في متغير أساليب إدارة الصراع

المجموعات	المتوسطات	الانحراف المعياري	معاون	وكيل النيابة	وكيل أول النيابة (نائب)	رئيس النيابة	مستشار
معاون	18,88	6,27					
وكيل نيابة	17,00	3,98					
وكيل أول النيابة (نائب)	18,43	5,32					
رئيس النيابة	17,26	4,79					
مستشار	21,88	6,60		*4,88000	*3,45143	*4,62074	

يبين الجدول السابق ما يلي :

1- وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المستشار وفئة وكيل النيابة علي بعد السيطرة في متغير أساليب إدارة الصراع حيث كان المتوسط 21,88 بانحراف معياري 6,60 وذلك في اتجاه فئة المستشار .

2- وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المستشار وفئة وكيل أول النيابة أو نائب علي بعد السيطرة في متغير أساليب إدارة الصراع حيث كان المتوسط 21,88 بانحراف معياري 6,60 وذلك في اتجاه فئة المستشار .

3- وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المستشار وفئة رئيس النيابة علي بعد السيطرة في متغير أساليب إدارة الصراع حيث كان المتوسط 21,88 بانحراف معياري 6,60 وذلك في اتجاه فئة المستشار .

### ثالثا: عرض نتائج الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث علي أنه " توجد فروق دالة إحصائيا بين أعضاء الهيئات القضائية علي الذكاء الوجداني " .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الاحادي وخاصة أن أعضاء الهيئات القضائية يصنفوا إلي خمسة فئات وهي : معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار وذلك لحساب دلالة الفروق علي متغير الذكاء الوجداني ، وفيما يلي النتائج .

جدول (5) تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الدرجات تبعا لدرجة أعضاء الهيئات القضائية (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي الذكاء الوجداني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الإنفعالية	بين المجموعا	49,091	4	12,2	0,8	غير دالة
	ت	1267,39	90	7		
	داخل المجموعا	4	94	14,0		
	ت الكلي	1316,48	8	8		
ضبط النفس	بين المجموعا	100,561	4	25,1	2,0	0,000
	ت	1130,97	90	4		
	داخل	6	94	12,5		
	ت الكلي	1231,53	7	7		

				7	<u>المجموعا</u> <u>ت</u> <u>الكلية</u>	
غير دالة	0,6 4	5,57 8,73	4 90 94	22,290 785,668 807,958	<u>بين</u> <u>المجموعا</u> <u>ت</u> <u>داخل</u> <u>المجموعا</u> <u>ت</u> <u>الكلية</u>	الهناء الذاتي
غير دالة	0,7 6	9,35 12,3 3	4 90 94	37,406 1109,92 1 1147,32 6	<u>بين</u> <u>المجموعا</u> <u>ت</u> <u>داخل</u> <u>المجموعا</u> <u>ت</u> <u>الكلية</u>	الإجتماعية

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الإنفعالية في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 0,87 وهي غير دالة ، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 2,00 وهي دالة عند مستوي

دلالة (0,0001) ، عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الهناء الذاتي في متغير الذكاء الوجداني حيث كانت قيمة ف 0,64 وهي غير دالة، عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الإجتماعية في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 0,76 وهي غير دالة ، ولمعرفة اتجاه الفروق في اتجاه أي من المجموعات القضائية قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول (6) نتائج LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات المجموعات

القضائية علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني

المجموعات	المتوسطات	الإنحراف المعياري	معاون	وكيل النيابة	وكيل أول النيابة (نائب)	رئيس النيابة	مستشار
معاون	21,88	3,76			*3,30357	*3,39352	
وكيل نيابة	19,29	3,29					
وكيل أول النيابة (نائب)	18,57	3,92					
رئيس النيابة	18,48	3,39					
مستشار	20,16	3,45					

يبين الجدول السابق ما يلي :

- 1- وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المعاون وفئة وكيل أول النيابة أو نائب علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني حيث كان المتوسط 21,88 بانحراف معياري 3,76 وذلك في اتجاه فئة المعاون .

2- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات فئة المعاون وفئة رئيس النيابة علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني حيث كان المتوسط 21,88 بانحراف معياري 3,76 وذلك في اتجاه فئة المعاون .

تفسير النتائج ومناقشتها:

أولا : تحقق الفرض الأول جزئيا كالتالي :

- 1- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التسوية والإنفعالية .
- 2- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والإنفعالية .
- 3- وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين أسلوب السيطرة والإنفعالية .
- 4- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل وضبط النفس .
- 5- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والهناء الذاتي .
- 6- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التسوية والاجتماعية .
- 7- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أسلوب التكامل والاجتماعية .

اتفقت نتائج الدراسة تماما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (2010 , Abas) التي أشارت إلي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني وبين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التكامل والتسوية لدي القيادين في قسم الموارد البشرية ، وتتفق مع نتائج دراسة (Montes, Rodriguze, and Serrano,2012) والتي أظهرت أن المزاج الإيجابي والمشاعر ارتبطت باستراتيجيات (التعاون - التكامل - التسوية - الاسترضاء) وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية الجوانب المعرفية والإنفعالية في التعامل مع الصراعات .

كما تتفق مع دراسة (Chan , 2013) التي أشارت إلي أن توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وبين جميع أساليب إدارة الصراع الخمسة المتمثلة في (التجنب - التكامل - الإيجار - التضحية - السيطرة). ولكنها تختلف مع هذه الدراسة في أن الارتباط بين الذكاء الوجداني وبين جميع أساليب إدارة الصراع الخمسة بينما الدراسة الحالية يوجد ارتباط بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في (التسوية - التكامل -

السيطرة) بالذكاء الوجداني باستثناء أسلوب (التجنب - المجاملة) ، وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة (Feizi and al , 2011) والتي توصلت إلي عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية السيطرة ، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية التكامل ، هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الذكاء الإنفعالي واستراتيجية التجنب .

#### ثانيا: تحقق الفرض الثاني جزئيا كالتالي :

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التجنب في متغير إدارة الصراع حيث كانت قيمة  $F = 0,57$  وهي غير دالة
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد المجاملة في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة  $F$  بلغت  $0,98$  وهي غير دالة .
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التسوية في متغير إدارة الصراع حيث كانت قيمة  $F = 0,64$  وهي غير دالة .
- 4- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد التكامل في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة  $F$  بلغت  $0,71$  وهي غير دالة .
- 5- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد السيطرة في متغير إدارة الصراع حيث أن قيمة  $F$  بلغت  $2,92$  وهي دالة عند مستوي دلالة  $(0,0001)$ .

وهو ما يتناقض مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة حيث أن أغلب الدراسات التي تناولت عينات مختلفة قد أشارت إلى قلة استخدام أسلوب السيطرة لإدارة الصراع .

حيث تناقضت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Abas , 2010) التي أظهرت استخدام المرؤسين أساليب التكامل والمساومة عند التعامل مع الصراعات مع المشرفين عليهم في حين أنه يقل استخدام أسلوب السيطرة ، وتناقضت مع دراسة (Montes, Rodriguze, and Serrano , 2012) حيث أظهرت النتائج أن أسلوب التكامل هو الأكثر استخداما يليه أسلوب التسوية ثم التجنب ثم الهيمنة وأخيرا الإسترضاء وقد جاء الترتيب على أساس المتوسطات .

وكذلك تناقضت جزئيا مع بعض نتائج دراسة (مرفت سالم ، 2013) التي أشارت إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة 68,98% ، وقد جاء ترتيب مجالات إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي إستراتيجية التعاون 88,68% إستراتيجية الإسترضاء 78,65% إستراتيجية التسوية 77,01% إستراتيجية التجنب 52,05% إستراتيجية المنافسة 51,84% إلا أن هذه الدراسة أيضا اتفقت مع الدراسة الحالية في بعض النتائج حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي للمتغيرات (المؤسسة التعليمية ، الكلية) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا ممارسة إستراتيجية الإسترضاء حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك

لصالح المحاضر ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري ، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة ، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 10:5 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 10:5 سنوات .

### ثالثا : تحقق الفرض الثالث جزئيا كالتالي :

1- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الإنفعالية في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 0,87 وهي غير دالة .

2- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 2,00 وهي دالة عند مستوى دلالة (0,0001) .

3- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الهناء الذاتي في متغير الذكاء الوجداني حيث كانت قيمة ف = 0,64 وهي غير دالة .

4- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تبعا لفئات أعضاء الهيئات القضائية الخمسة (معاون ، وكيل نيابة ، وكيل أول النيابة أو نائب ، رئيس النيابة ، مستشار) علي بعد الإجتماعية في متغير الذكاء الوجداني حيث أن قيمة ف بلغت 0,76 وهي غير دالة .

تناقضت النتائج السابقة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (Abas , 2010) التي أظهرت حصول القياديين علي أعلي الدرجات في التعاطف ولكن أقل في الهناء

الذاتي . كما أشارت نتائج دراسة (خالد صلاح ، 2014) إلى وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر وهو ما تناقض مع نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات درجات المجموعات القضائية علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني في الدراسة الحالية حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المعاون وفئة وكيل أول النيابة أو نائب علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني في اتجاه فئة المعاون ، وأيضا وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات فئة المعاون وفئة رئيس النيابة علي بعد ضبط النفس في متغير الذكاء الوجداني في اتجاه فئة المعاون.

وهنا جاءت الفروق لصالح فئة المعاون وهي فئة ذو عمر أصغر من أعمار الفئات القضائية الأخرى وهو ما يختلف ويتناقض مع دراسة خالد محمد صلاح التي جاءت فيها الفروق بين الفئات العمرية لصالح الفئات صاحبت الأعمار الأكبر .

#### الهوامش :

1- خالد أحمد جلال (2015) : التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة في العلاقة بين أساليب إدارة الصراعات وفاعلية العمل عبر الدور الوسيط للرضا الوظيفي والصحة العامة لدى عينة من العاملين بالمنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح ، *مجلة دراسات نفسية* ، العدد (3) المجلد (25) .

2- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D., and De Best-Waldhober, M . (2003). Conflict at Work and Individual Well-Being in Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., and Cooper, C.L.(Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology*. and Edition. England, John Wiley & Sons.

3- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation process in organization. In Dunnette, M.D, Hough, L.M.(Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2<sup>nd</sup> edition, Vol.3, Consulting psychological press: Palo Alto, CA, 651-717 .

4- سيد هارون جمعة (2002) : الصراع ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، فرع الاسكندرية والبحيرة .

5- Olekalns, M. , Putnam, L.L., Weingart, L.R., & Metcalf , L . (2008) . In. DE Dreu, C.K.W., and Gilfand, M.J. (Eds.). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* , New York, Lawrence Erlbaum Associates .

6- زياد المعشر (2005) : الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لإتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* .

7- Rubin , J . (1994) . Models Of Conflict Management . *Journal of Social Issues* , (50) .

8- Schub, E. , RN, BSN , (2016) . Published by Cinahl Information Systems, *a division of EBSCO Information Services* .

9- Thakore , D. (2013) . Conflict and Conflict Management , *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume (8), Issue (6) .

10- Aghdasi, S . , Kiamanesh , A . R & Ebrahim , A . N , (2011) . Emotional Intelligence and Organizational Commitment : Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction Procedia - Social and Behavioral , *International Conference on Education and Educational Psychology* , Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) .

11- Goleman , D . (2004) . what makes a leader , *Harvard Business Review* .

12- Bar-on , R. (2001) . *Emotional intelligence and self-Actualization* . In j Ciarrochi, psychology press. Philadelphia .

13- Mcgrath , F. & Associates , (2013) . *Emotional Intelligence and Conflict Resolution* , Clearwater, FL .

14- Abas , N.A.H . (2010) . "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles " A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree In Applied Psychology : Style Manual Used: *American Psychological Association*, 6th edition.

15- Feizi ,T . , Shahbarami, E . & Azhandeh A . (2011) . "The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies in Iran University of Medical Sciences", *Journal of Health Administration*, Vol. (14) , No. (44) .

16- Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G . (2012) . Affective choice of conflict management styles. **International Journal of Conflict Management** , 23 , 1 .

17- Chan , J . C . Y. (2013) . "Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study" ,The Nethersole School of Nursing, *The Chinese University of Hong Kong, Shatin, The New Territories, Hong Kong : Nurse Education*.

18- مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم (2013) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوي الذكاء العاطفي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية - رسالة ماجستير ، كلية التربية - الجامعة الإسلامية ، غزة .

19- خالد محمد صلاح ماضي (2014) : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق علي المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ - رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنوفية .

20- Zampetakis , L. A. (2011) . What Have We Learned? Ten Years On , *Research on Emotion in Organizations* , Volume 7, 289-315 , Emerald Group Publishing Limited.