



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "إدارة أعمال"

إشراف الدكتورة:

علي موسي آمال

إعداد الطلبة:

- شرياق أحلام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. علي موسي آمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. بوريجان فاروق

السنة الجامعية 2021/2022



شكر وتقدير

الحمد لله الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي لإنجاز هذا البحث، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى إله وصحبه اجمعين.

اتقدم بعظيم شكري وامتناني الى أستاذتي الفاضلة " علي موسى آمال " التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة وعلى تشجيعها المتواصل وتوجيهاتها والدعم والمساعدة بوقتها وجهدها .

دون أن أنسى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية على جهدهم وصبرهم طوال خمسة سنوات متتالية.

كما لا يفوتني أن أشكر الاساتذة الافاضل أعضاء اللجنة المناقشة الذين قبلوا

قراءة هذه المذكرة ومناقشتها.

الشكر الموصول الى كل من ساهم معي وساعدني في إتمام هذه المذكرة

من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة ساهمت في تشجيعي

وجزاكم الله خير الجزاء

وشكرا

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم والمؤمنين"

الى منارة العلم الإمام المصطفى الى الأمي الذي علم المتعلمين الى سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى فضاء المحبة الى من حملتني وهنا على وهن، وضمتني بوشاح عنائها
ومؤنستي في وحدتي ولقننتي دروس الامل فأشرقنت أيامي بها أُمي "بأية" حفظها الله وأطال في عمرها
الى من سعى وشقى وتحمل مشقة العمل ليوفر لنا الراحة والهناء ولم يبخل علينا من أجل دفع أبناءه نحو
النجاح وعلمنا كيف نرتقي سلم الحياة بحكمته وصبره الى أبي العزيز " مصطفى " وأطال في عمره

الى اعز ما وهبني الله ومن قاسموني حنان امي وأبي وساندوني وشاركوني أحلى ذكريات طفولتي أخواتي
رتيبة وزوجها بشير الذي شاركني عناء إعداد هذه المذكرة وصفا وإخوتي " أمين " وسمير " وزوجاتهم و" بسمة "
وسهلة " .

الى من كانوا سبب سعادة بيتنا أولاد إخوتي رتاج ، ضياء ، سلسبيل ، لقمان ، آدم حفظهم الله وجعلهم بارين
بوالديهم

الى من سرنا سويا طوال هذه الاعوام نشق الطريق نحو النجاح صديقاتي خضرة وإيمان سامية وكريمة
صونيا وأمينة ونادية وأم كلثوم .

الى كل من أحببني وأحببته بإخلاص ولم يجد اسمه في هذا الإهداء أهديه عملي ونسأل الله أن يجعله نبراسا

أحلام

لكل طالب علم .

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: الى أي مدى يساهم الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة ؟

وللإحاطة بجميع جوانب الدراسة أدرجنا الاسئلة الفرعية التالية:

- الى أي مدى يساهم الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة ؟
- الى أي مدى تساهم المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة ؟
- الى أي مدى تساهم مهارة التعاطف في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة ؟
- الى أي مدى يساهم القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة ؟

وكانت الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يساهم الذكاء الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.
الفرضيات الفرعية:

- يساهم الاهتمام الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.
- تساهم المهارات الاجتماعية بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.
- يساهم التعاطف الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.
- يساهم القلق الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.

توصلنا في دراستنا الى النتائج التالية:

- يساهم الاهتمام الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة وهذا بمستوى مرتفع .

- تساهم المهارات الاجتماعية بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة وهذا بمستوى مرتفع.
 - يساهم التعاطف الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة وهذا بمستوى مرتفع.
 - يساهم القلق الاجتماعي بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد. الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة وهذا بمستوى مرتفع.
- وبشكل عام توصلنا الى أن الذكاء الاجتماعي دور كبير في إدارة الصراع التنظيمي.

Abstract:

This study aims to identify the role of social intelligence in managing organizational conflict from the point of view of a sample of professors of the university center Abdelhafid Boussouf Mila. the study?.

In order to understand the aspects of the study, we have asked the following sub-questions.

- To what extent does social intelligence contribute to managing the organizational conflict among the professors of the university center, Abdelhafid Boussouf, Mila under study?
- To what extent do social skills contribute to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf
- To what extent does the skill of social empathy contribute to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study.
- To what extent does social anxiety contribute to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study.

As well as the hypotheses directed to the study as follows. The main hypothesis:

- Social intelligence contributes significantly to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study.
- Contribute to social skills in the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study?
- Social empathy contributes to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study?
- Social anxiety contributes to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, the subject of the study? We reached the following results.
- Social concern contributes greatly to the management of organizational conflict among the professors of the University Center, Abdelhafid Boussouf Mila, and this is at a very high level.

- Social skills contribute greatly to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, and this is at a very high level. Social empathy
- contributes greatly to the management of organizational conflict among the professors of the University Center Abdelhafid Boussouf Mila, and this is at a very high level.
- Social anxiety contributes significantly to the management of organizational conflict among the professors of the University Center, Abdelhafid Boussouf Mila, and this is at a very high level. In general,
- we concluded that social intelligence has a major role in managing organizational conflict.

الفهارس

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	الملخص
IX	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XV	قائمة الملاحق
10-1	مقدمة
	الفصل الأول: الذكاء الاجتماعي
12	تمهيد
13	أولاً: الذكاء الاجتماعي
13	1. التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاجتماعي
14	2. مفهوم الذكاء الاجتماعي
15	3. أهمية الذكاء الاجتماعي
16	4. العوامل التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي
17	5. مكونات الذكاء الاجتماعي
18	6. أبعاد الذكاء الاجتماعي
21	7. مظاهر الذكاء الاجتماعي
23	8. تنمية الذكاء الاجتماعي
24	9. استراتيجيات الذكاء الاجتماعي

26	ثانيا: النظريات التي فسرت الذكاء الاجتماعي
26	1. نظرية "ثورندايك" (1920)
27	2. نظرية "جيفورد": (1967)
27	3. نظرية "أبو حطب "
27	4. "هوارد جاردنر": نظرية الذكاء المتعددة
28	5. نظرية ستيرنبرغ: (1984):
29	6. نظرية فورد: (1993)
29	7. نظرية كارل البريخت (2003) نظرية المجال
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
33	تمهيد:
34	أولاً: الصراع التنظيمي
34	1. مفهوم الصراع التنظيمي
35	2. أسباب الصراع التنظيمي
39	3. مراحل الصراع التنظيمي
41	4. مستويات الصراع التنظيمي
44	5. مصادر الصراع التنظيمي
45	6. الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي
48	ثانيا: ادارة الصراع التنظيمي
48	1. مفهوم ادارة الصراع التنظيمي
49	2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي
49	3. خطوات إدارة الصراع التنظيمي
51	4. تصنيفات استراتيجيات إدارة الصراع
53	5. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

56	6. طرق مواجهة الصراع
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
61	1. التعريف بالمركز الجامعي ميلة:
62	2. الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة
62	3. أهداف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
62	4. مهام المركز الجامع عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
63	5. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
65	ثانياً: الاجراءات المنهجية للدراسة
65	1. مجتمع الدراسة
65	2. عينة الدراسة
65	3. مجالات الدراسة
66	4. منهج الدراسة
66	5. أدوات الدراسة
68	6. صدق وثبات الاستمارة
69	7. أساليب المعالجة الإحصائية
71	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
71	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
76	2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية
93	3. نتائج الدراسة
94	4. مناقشة فرضيات الدراسة
96	خلاصة الفصل

98	الخاتمة
100	قائمة المراجع
107	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المظاهر العامة والخاصة للذكاء الاجتماعي	23
02	يبين مختلف تصنيفات اجارة الصراع التنظيمي	52
03	يبين طرق مواجهة الصراع	56
04	مجتمع الدراسة	65
05	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	68
06	معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للمحاور الرئيسية للدراسة.	69
07	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	71
08	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
09	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	73
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	74
11	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	75
12	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	76
13	ترتيب عبارات المحور الثاني: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	77
14	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي	80
15	ترتيب عبارات المحور الثالث: دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي	81
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	84
17	ترتيب عبارات المحور الرابع: دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي.	85
18	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	88
19	ترتيب عبارات المحور الخامس: دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	89
20	اجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية للدراسة.	92

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	3
02	أبعاد الذكاء الاجتماعي الخمسة	20
03	يبين بعض العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع التنظيمي	39
04	يبين مراحل الصراع التنظيمي	41
05	يبين نافذة جوهاري	43
06	يوضح أنموذج " Rahim لإدارة الصراع التنظيمي	50
07	يبين الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في حالة ظهور الصراع	53
08	يبين نماذج إدارة الصراع التنظيمي	54
09	يبين استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي	55
10	يبين استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي	62
11	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
12	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
13	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	73
14	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	74
15	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	75

قائمة الملاحق:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	استمارة الدراسة	96
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	102
03	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	102

المقدمة

مقدمة:

1. إشكالية الدراسة:

يعيش العالم اليوم في ظل بيئة متسارعة التغيير تختلف في جوانب الحياة فكان على المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الطرق ، لعل ابرز هذه الطرق العنصر البشري الذي اصبح يلعب الدور الأساسي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

المورد البشري في المنظمة هو ذاك الفرد والكائن الاجتماعي ، يعيش داخل جماعة وتربطه علاقات متبادلة مع الآخرين وهو في تفاعل مستمر ، مما يجعله عرضة الى حدوث صراعات، فالصراع التنظيمي من الظواهر السلوكية الموجودة في حياة كل فرد داخل المنظمة ، من الصعب تجنبها نظرا لاختلاف طبيعة الافراد داخل التنظيم ، واختلاف طرق تفاعلهم مع مختلف المواقف و الاعباء التي تصادفهم.

نظرا لاحتامية وجود الصراع التنظيمي داخل أي منظمة حيث اصبحت مشكلة تعاني منها جميع المنظمات اليوم ، وينتج عنها العديد من الآثار المختلفة خاصة تلك السلبية التي تنعكس على الافراد وعلى المنظمات وادائها ، اصبحت هذه الاخيرة تبحث على حلول ناجعة من أجل ادارة الصراع التنظيمي والحد من توسعه ومن بين هذه الحلول التي الاعتماد على المورد البشري وما يتميز به من ذكاء اجتماعي يمكنه من ادارة مختلف الصراعات التنظيمية التي تواجهه .

حظي الذكاء بمكانة هامة منذ القدم، باعتباره مرتبطا بشخصية الأفراد وله الاثر الكبير على حياة الفرد ونجاحه، ومنه الذكاء الاجتماعي فهو يعتبر جسر التواصل بين الأفراد أي كلما كان الفرد ذكيا اجتماعيا وقادرا على إقامة علاقات ناجحة، والتفاعل مع الآخرين وقراءة أفكارهم اكتسب القدرة على السيطرة على الانفعالات بطريقة تضمن له السعادة والالتزام بالمعايير الاجتماعية و تمكنه من تقبل التغيرات المحيطة به ، فمن خلال الذكاء الاجتماعي يتمكن الافراد من تحقيق أهدافهم خاصة بمكان العمل واستغلاله لتلبية حاجات ورغبات الآخرين دون التأثير على أهدافهم الشخصية ، والاستفادة منه للتعامل مع الصراعات التنظيمية المختلف ومن ثم تحقيق أهداف الفرد والمنظمة ككل.

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من المؤسسات الهامة في المجتمع ، والتي تضمن تكويننا علميا لطلبته في العديد من التخصصات، من خلال اطاراته وموارده البشرية ومنها فئة الاساتذة التي تسهر على تقديم كل ما هو نوعي لإفادة الطلبة والمجتمع بصفة عامة، لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة بحث موضوع الذكاء الاجتماعي وما إذا كان له دور في ادارة الصراع التنظيمي ، من وجهة نظر هذه الفئة الهامة وحاولنا توضيح إشكالية دراستنا وصياغتها في السؤال الآتي:

الى أي مدى يساهم الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة ؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1. الى أي مدى يساهم الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة؟
2. الى أي مدى تساهم المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة؟
3. الى أي مدى تساهم مهارة التعاطف في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة؟
4. الى أي مدى يساهم القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة؟

1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الذكاء الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.

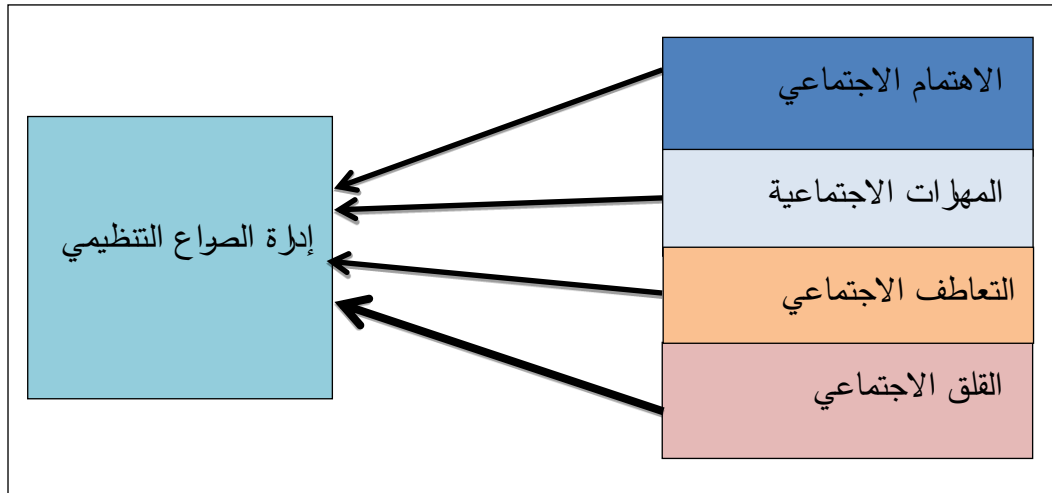
الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية 1: يساهم الاهتمام الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 2: تساهم المهارات الاجتماعية بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 3: يساهم التعاطف الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 4: يساهم القلق الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.

2. نموذج الدراسة:

لتوضيح ما سبق من تساؤلات وفرضيات ندرج النموذج الآتي:

الشكل رقم (1) : يوضح نموذج الدراسة



3. أهمية الدراسة:

حاولنا في هذا العمل إنجاز دراسة علمية من شأنها أن تشكل إضافة للأبحاث الانسانية واثراء للمعرفة في مجال ادارة الاعمال، وتكمن أهمية دراستنا الموسومة " دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي " التي نحن بصدد بحثها فيما يلي:

1.4. الأهمية العلمية: تأخذ دراستنا أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تبحثها حيث انها تتناول

أحد أهم الجوانب في المنظمات:

موضوع الذكاء الاجتماعي الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والقادة بالمنظمات لما له من مساهمة في تكيف الفرد مه بيئته ونجاحه في حياته المهنية والاجتماعية وتأثيره على الآخرين في المواقف التي يتعرض لها.

هذه الدراسة تتناول جانباً من الجوانب المهمة في المنظمات وهو الصراع التنظيمي، فهومن القضايا التي لاقى اهتماماً من قبل الباحثين والمشتغلين بحقل الإدارة، لما لها من اثار قيمة على سلوك الأفراد داخل المنظمات.

اهتمام الدراسة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي بما يحفظ للمنظمة تحقيق أهدافها.

2.4. الأهمية العملية: تأخذ دراستنا أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية الصراع

التنظيمي لدى فئة حساسة وهامة في المجتمع وهي الأساتذة الجامعيين ودور الذكاء الاجتماعي في إدارة هذا

الصراع، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة اسهاما عمليا في حقل إدارة الاعمال يمكننا من الاستفادة من نتائجه العلمية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف دور المهارات الاجتماعية بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف على دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف على دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسبابا ودوافعا لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في بحث موضوع متعلق بجانب الذكاء الاجتماعي .
- الرغبة في انجاز دراسة علمية في مجال ادارة الاعمال تتعلق بالجوانب التي تساهم في ادارة الصراع التنظيمي في المنظمات.
- ما يتميز به الموضوع من اهمية جعلت اختيارنا وميولنا نحو هذا الاخير .

6. منهج الدراسة:

لمعالجة الموضوع دراستنا والاجابة على الاشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتناسبه مع الدراسة، اذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف الى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلائلها.

7. صعوبات الدراسة:

تمحورت الصعوبات التي واجهت الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- 1- صعوبة توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة نتيجة عدم الاهتمام والتفاعل من طرف المبحوثين حيث قوبل في اغلب الاحيان بعدم التجاوب او رفض الاجابة لانشغالات المبحوثين.
- 2- صعوبة استرجاع الاستبيان الخاص بالدراسة لرفض المبحوثين الاجابة في حينها وعدم التمكن من التواصل معهم في اوقات لاحقة.
- 3- عدم التوصل الى عدد كاف من المبحوثين نتيجة نظام الدفعات .

8. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة الخاصة بالذكاء الاجتماعي:

الدراسة (1) بعنوان دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 38، 2014 للباحثين يوسف حاجم الطائي ومحمد جبار الصايغ ووليد عباس جبر الدمى.

تمحورت اشكالية البحث حول ماهي العلاقة التي تربط بين الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الجامعية وأساليب دارة الصراع التنظيمي.

ويهدف هذا البحث الى تقديم إطار نظري عن مفهوم الذكاء الاجتماعي وأهميته وأبعاده، تقديم إطار نظري مفهوم الصراع التنظيمي، ايجاد العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب ادارة الصراع التنظيمي. توصلت الدراسة الى النتائج التالية التي تمثلت أن للذكاء الاجتماعي علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

✓ تشير نتائج التحليل العلاقة بين متغير الاحترام الداخلي المدرك وبعد الدمج التنظيمي الى أن الكليات التي يزداد مدى تدريسيها لمستوى إدراك الاحترام الداخلي (المكانة الشخصية) سيزداد عندها مستوى الدمج التنظيمي بينها وبين تدريسيها.

✓ اظهر نتائج التحليل أن العلاقة بين مستوى الاحترام الداخلي المدرك وكل من عدم الدمج، والدمج المزدوج عكسية وسلبية اذ أن الكليات التي تزداد لدى تدريسيها مستوى إدراك الاحترام الداخلي والايجابي سيؤدي الى انخفاض شعورهم بعدم الدمج والدمج المحايد، والمزدوج تجاه كلياتهم.

أظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في مستوى إدراك الاحترام الداخلي (المكانة الشخصية) لدى التدريسين ينعكس في إحداث المزيد من مستوى الدمج التنظيمي لدى التدريسين فيما ينعكس ذلك إيجابا في تقليل مستوى عدم الدمج المحايد، والدمج المزدوج لدى تدريسي الكليات عينة البحث.

الدراسة رقم (2) بعنوان الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى الطلبة الجامعية، للباحث خليل محمد عسقول، 2009، الجامعة الاسلامية غزة.

تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي ما علاقة الذكاء الاجتماعي بالتفكير الناقد لدى طلبة الجامعة وبعض المتغيرات وكانت تهدف الدراسة الى الكشف عن مستوى الذكاء عند الطلبة، التعرف على العلاقة بين مستوى الذكاء الاجتماعي ومستوى التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة والكشف عن الفروق في مستوى التفكير الناقد تباعا لمتغيرات كل من الجنس، التخصص، الجامعة.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع الدراسة الذي يقوم على تحليل المحتوى، وهو أسلوب مألوف في تحليل الكتب، وتكونت عينة الدراسة من (381) طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة العشوائية المنظمة، تكونت أدوات الدراسة من مقاييس، المقياس الاول الذكاء الاجتماعي ومقياس التفكير الناقد، وقد قام الباحث بالمعالجة الاحصائية لبياناته مستخدما اختبار التجزئة النصفية للثبات، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرو نباخ، المتوسطات الحسابية ولأوزان النسبية وغيرها.

توصلت الدراسة الى أنه يوجد مستوى متدني للذكاء الاجتماعي ومستوى فوق المتوسط من التفكير الناقد عند طلبة الجامعة،

✓ يوجد علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي والتفكير الناقد،

✓ لا توجد فروق في الذكاء الاجتماعي لطلبة الجامعة تعزى لاختلاف النوع ذكور، إناث عند مستوى دلالة 0.05.

✓ توجد فروق في الذكاء الاجتماعي، والتفكير الناقد لطلبة الجامعة تعزى لاختلاف، التخصص (علوم، آداب) عند مستوى دلالة 0.05).

أوجه التشابه: اتفقت الدراسة السابقة والحالية في ميدان الدراسة المتمثل في الجامعة

أوجه الاختلاف: إلا انها تختلف من حيث العينة المتمثلة في الاساتذة الجامعيين، أما الدراسة السابقة ركزت على الطلبة الجامعيين، وكذلك تختلف في المتغير التابع.

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري للذكاء الاجتماعي .

الدراسة رقم (3) بعنوان الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، للباحث ملياني عبد الكريم، 2017،

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى النتائج التالية:

✓ أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المؤسسات التربوية هو مستوى متوسط، ماعدا بعد الذات الاجتماعية والتي كان المستوى عال.

- ✓ الكفاءة القيادية الأكثر توافراً لدى مديري المؤسسات التربوية هي كفاءة التفكير الاستراتيجي ثم كفاءة القيادة إلى التغيير، ثم كفاءة قيادة الموظفين وتطوير قدراتهم على الترتيب.
- ✓ عدم وجود التأثيرات دالة للتفاعل المشترك بين الجنس والسنوات والخبرة والمرحلة التعليمية على الذكاء الاجتماعي لمديري المؤسسات التربوية أو على أي من أبعاده الفرعية.
- ✓ عدم وجود تأثيرات دالة للتفاعل المشترك بين الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية على كفاءات القيادة لمديري المؤسسات التربوية.
- ✓ وجود علاقة بين ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية.
- ✓ يمكن التنبؤ الكفاءات القيادية للمدير من خلال الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي وبعض أبعاده.

أوجه التشابه:

تشابه الدراسة الحالية والسابقة في المتغير المستقل، والمنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في المتغير التابع، وكذلك اقتصر عينة البحث على مديريين في الدراسة السابقة أما الدراسة الحالية ركزت على الاساتذة الجامعيين.

استقدينا من هذه الدراسة في تطور مفهوم الذكاء من الجانب النظري للدراسة.

دراسة رقم (4) بعنوان توظيف الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، للباحث وضاح مخلف خلف، مجلة جامعة الابرار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14 العدد 1 لسنة 2022، تمحورت مشكلة هل تتوافر أبعاد الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الادارية في الكليات المبحوث وكلت تهدف الدراسة الى معرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الادارية في جامعة الموصل فضلا عن مدى القدرة على استخدام هذه الابعاد في مواجهة سلوك العمل العكسي الذي قد يلجأ اليه الافراد العاملون في المنظمة .

استخدمت الدراسة المهج الوصفي في طرح الافكار النظرية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها.

توصلت الدراسة الى النتائج أهمها:

- ✓ أشارت النتائج الى أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى كل من الطلبة ذوي السلوك المشكل والطلبة العاديين جاء بدرجة مرتفعة.
- ✓ اظهرت نتائج الدراسة استخدام الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل لاستراتيجية الهيمنة، حيث أن الطالب في المرحلة يصر على موقفه وآراء الآخرين، كما يتصف بدوره قد يقوده

الى استخدام استراتيجية سلبية كاستراتيجية الهيمنة. ويلاحظ أن تفضيل الطلبة العاديين لهذه أن تفضيل الطلبة ذوي السلوك المشكل.

✓ كما أظهرت النتائج أفضل وجود فروق ذات دلالة احصائية في استراتيجية الاهمال واستراتيجية الهيمنة تعزى لتصنيف الطالب وجاءت الفروق لصالح الطلبة ذوي السلوك المشكل.

✓ كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في استراتيجيات ادارة النزاع تعزى لمستوى الذكاء الاجتماعي في استراتيجية التكامل واستراتيجية الهيمنة واستراتيجية الطاعة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استراتيجية الاهمال واستراتيجية مساعدة طرف ثالث واستراتيجية التكامل لصالح الطلبة ذوي مستوى الذكاء الاجتماعي متوسط عند مقارنة مع الطلبة ذوي مستوى الذكاء الاجتماعي المنخفض، وجاءت لصالح ذوي مستوى الذكاء الاجتماعي المرتفع عند مقارنة مع كل الطلبة ذوي مستوى الذكاء الاجتماعي المتوسط، كما يمكن ملاحظة الدور الذي يلعبه الذكاء الاجتماعي بمستوى مرتفع .

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

كما تتشابه الدراسة السابقة في انها استخدام نفس ابعاد الذكاء الاجتماعي للدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة السابقة في المتغير التابع والنتائج للدراسة الحالية.

استقدا من هذه الدراسة التعريف الاصطلاحي للصراع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

الدراسة (1) بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، للباحث شنة محمد رضا، مجلة العلوم الانسانية عدد 42 ديسمبر 2014،

تمحورت مشكلة البحث حول الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وكانت تهدف التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية، اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج التي توصلت لها الدراسة ميل عينة الدراسة الى استخدام استراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق، التعاون، التجنب، التنافس.

الدراسة (2) بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكومان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، للباحثة خميس أسماء، 2014، تمحورت مشكلة الدراسة حول هل هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني

لدى عمال القطاع الصحي، التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف بإخلاف الجنس، السن، الاقدمية، الوظيفية لدى عمال القطاع الصحي.

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا.

توصلت الدراسة الى ان أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني.

-هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، التجاهل، التنازل، التوسط، التنافس. هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

أوجه التشابه:

دراسة رقم (3) بعنوان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، للباحثة علا نافع 2019، تمحورت مشكلة 1 بمجموعة من التساؤلات

هل تدعم القيادات الصحية لدى عينة البحث توظيف استراتيجيات إداري الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل الصحي الإيجابي؟

عل هناك علاقة تأثير بين متغيرات البحث في ميدان لمبحوث؟، يهدف البحث بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عينة مختارة في المنظمات الصحية في البيئات العراقية والاساس الرئيسي للبحث هو الربط بين لأبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أحل بلوغ النتائج، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية ، وزعت (70) استمارة على المدراء في المنظمات الصحية ميدان البحث ، استرجع (58) استمارة وتحليلها.

توصل الى النتائج التالية :

تؤكد الدراسات في مجال إدارة الصراع أن ديري المنظمات يمكنهم التعامل مع الصراع وباستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة تؤدي الى التخفيف من حدته، كما يمكن الاستفادة من إيجابيات الصراع التنظيمي من لأجل تحسن وزيادة قدرة المنظمات في حل المشكلات والصراعات.

- تعاضم الاهتمام بسلوك العمل في المنظمات والحرص على بلورة القوة الداعمة ,للسلوك الايجابي من خلال التركيز على مستوى ادلاء العمل المطلوب وتحقيق الانتاجية العالية والسعي نحو تحقيق الاهداف وتعزيز السمعة التنظيمية لدى المجتمع .
 - أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الاولي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي أن استراتيجية التعاون كانت دقيقة الوضوح لعينة البحث وحازت المرتبة الاولى من جانب أهميتها بالنسبة للقطاع الصحي المبحوث .
 - كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الاولي لأبعاد سلوك العمل لأن سلوك الاداء قد حلز المرتبة الاولى من جانب ترتيب الاهمية في تنفيذ وتدعيم سلوك العمل في قطاع الصحي المبحوث.
 - أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع بدلالة أبعادها, التعاون والتجنب, وسلوك العمل.
- أوجه التشابه: تشابه الدراسة الحالية في المنهج الوصفي التحليلي والمتغير المستقل ومكان الدراسة الميدانية ألا وهي الجامعة مع الدراسة السابقة.
- أوجه الاختلاف:تختلف الدراسة الحالية عن السابقة , هذه الاخيرة في عينة الدراسة الموجه لمدراء القطاع الصحي أما الحالية فهي موجه للأساتذة الجامعيين.
- استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري للدراسة (مختلف التصنيفات ادارة الصراع التنظيمي).



الفصل الأول:

الذكاء

الاجتماعي

تمهيد:

يعتبر الذكاء الاجتماعي أحد المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين باعتبار أن الإنسان كائنًا اجتماعيًا لا يستطيع العيش منعزلاً في حياته بل يحتاج إلى تكوين علاقات متبادلة كي يستطيع التكيف بسرعة مع محيطه والتواصل مع غيره في مكان عمله داخل منظمته، من خلال المهارات التي يتميز بها عن غيره وإدارة شؤون حياته بذكاء، حيث اكتسب الذكاء الاجتماعي مكانة هامة وفتح المجال أمام العديد من الباحثين في شؤون المنظمات، من أجل دراسته كميدان مستقل.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التي نمن شأنها تبين: التطور التاريخي للذكاء الاجتماعي، مفهومه، أهميته، ومختلف العوامل التي تسهم في تنميته بالإضافة إلى أبعاده ومكوناته كما تطرقنا إلى تنمية الذكاء الاجتماعي ومختلف استراتيجياته وأخير إلى النظريات التي فسرت الذكاء الاجتماعي.

أولاً: الذكاء الاجتماعي:

يعد الذكاء من المواضيع التي اكتسب مكانة هامة باعتباره عامل مهم ومؤثر في حياة الانسان من خلال ممارسته للذكاء في صور مختلفة، والتي شكلت النقاط الاولى في دراسة الذكاء بشكله العام، لذا اهتم العلماء بدراسته والتعمق فيه لتطوير شخصية الفرد الاجتماعي والتأثير في سلوكه، فالشخص الذكي هو من يملك قدرات ومهارات غير موجودة لدى الآخرين.

1. التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاجتماعي:

تطور مفهوم الذكاء الاجتماعي عبر العديد من الفترات سنتطرق لها كالتالي: (ملياني عبد الكريم، 2017، ص45)

يعد ثورندايك من الاوائل الذين كشفوا عن مفهوم الذكاء الاجتماعي بمعناه الصحيح في مقال نشره عام 1925 في مجلة (Hober) حيث مثل هذا التعريف نقطة البداية التي انطلق منها الباحثون للخوض في مفهوم الذكاء الاجتماعي، ولعل أول دراسة عملية أجريت في ميدان الذكاء الاجتماعي تلك التي قام بها ثورندايك عام 1926 والذي حلل فيها الاختبارات الفرعية التي يتألف منها اختبار جورج واشنطن للذكاء الاجتماعي.

قام سترانج (1930) strang بعد ذلك بدراسة عن الخبرات الاجتماعية للأفراد، وقياسها عن طريق المفاهيم الخلقية والعادات السائدة في المجتمع هذه الدراسة على الخصائص الوظيفية للذكاء الاجتماعي.

ووسع بعد ذلك فيرنون (vernon) مفهوم الذكاء الاجتماعي عن طريق الإعلان وطور تعريفه وقدم ويدمان "Wedm" (1933) أداة لقياس القدرة على إصدار الاحكام الاجتماعية وفي عام (1936) ظهرت محاولات متعددة لبناء مقاييس الذكاء الاجتماعي، زمنها محاولات موس وآخرون إذ قاموا ببناء أداة لقياس الذكاء الاجتماعي واعتمدوا في بناءها على تعريف ثورندايك وتلا ذلك محاولة ودرو woodrow (1937) لتحليل مقياس جورج واشنطن للذكاء الاجتماعي مع سبعة وأربعون اختبار ذات طبيعة متباينة، وفي (1942) ظهرت مفاهيم أخرى لها صلة بالذكاء الاجتماعي، اذ تطورت الأبحاث والدراسات حول هذا المفهوم وشملت أبعاد واسعة النطاق ودرس بياجيه piaget (1950) الذكاء الاجتماعي من الجانب التطوري وليس عن طريق الفروق الفردية،

ثم بعد ذلك دراسة "دايموند" (1953) أكذ "كير" وسبيروف (kerr & speroff) على تصور الفرد نفسه مكان فرد آخر وتوقع سلوكه وعلى أساسه ثم بناء اختبارها للذكاء الاجتماعي، ورأى "وكسلر" wechsler (1958) أن الخاصية السلوكية للذكاء الاجتماعي هو تطبيق للذكاء العام وفق السياق الاجتماعي.

ويؤكد "أبو حطب" أن أكثر البحوث أهمية في هذا المجال بحث بعنوان الذكاء الاجتماعي بإسم "جيفورد وديميل" (1965).

وفي عام (1967) قام "جيفورد" بدراسة الذكاء الاجتماعي فقدم أبحاثاً عن السلوك الاجتماعي الذي يمثل الذكاء الاجتماعي في المحتوى السلوكي للقدرات العقلية، وظهرت فيها بعد مقياس جيفورد ذو العوامل الستة للذكاء الاجتماعي.

وظهرت في عام (1978) دراسة لمعرفة مدى إستقلال الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام وتوصلت الدراسة الى ضعف إستقلالية الذكاء الاجتماعي عن الذكاء لعام، وفي سنة (1979) فشلت محاولة "فورد وتايسك" في إثبات وجود الذكاء الاجتماعي كقدرة مستقلة باستخدام مقياس "جيفورد"، وإلا أنهما في عام (1983) وبإستخدامهما تصميمات جديدة طبقت على طلبة المدارس الإعدادية بإستخدام مقياس مختلف وجد دليلاً على أن عامل الذكاء الاجتماعي مستقل، كما أثبت مارلو إستقلالية الذكاء الاجتماعي كقدرة عقلية كما أكد "فورد" سنة (1995) في أبحاثه اللاحقة أن الذكاء الاجتماعي مساوي لمفهوم الكفاية الاجتماعية.

2. مفهوم الذكاء الاجتماعي:

1.2. الذكاء لغة:

يعرف الذكاء في اللغة بأنه: «اسم مصدر ذكي ومشتق من الفعل الثلاثي ذكاء ويذكر المعجم الوسيط في أصل كلمة الذكاء من ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء، أي اشتد لهيبها". وذكا فلان يعني زاد فهمه وتوقد أو زادت القوة العقلية المعرفية لديه، كما تشير كلمة ذكاء الى تمام الشيء، يقول ابن الجوري: "إذا كان حد الفهم هو العلم بمعنى القبول عند سماعه فان حد الذكاء هو سرعة الفهم وحدته». (طارق عبد الرؤوف وايهاب عيسى، 2018، ص 15)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن ذكاء الانسان مرتبط بسرعة فهمه للأشياء ومدى إدراكه لها.

2.2. الذكاء اصطلاحاً:

عرفه ثورندايك (thorndike) بأنه: «القدرة على فهم الرجال والنساء والاولاد والبنات والتحكم فيهم وإدارتهم ببطانة في العلاقات الإنسانية» (كارل البرشت، 2006، ص 32)

يعتبر هذا التعريف مقتصرًا نوعاً ما على الفهم للآخرين بهدف التحكم فيهم وإدارتهم بعد ذلك ظهرت تعريفات تعاريف لاحقة أكثر شمولية واتساعاً. (صالح العلي، 2015، ص 60)

الذكاء الاجتماعي هو: «السلوك بذكاء ولباقة في المواقف الاجتماعية والذي يساعدنا على فهم الآخرين وفهم انفسنا وفهم الذات والاحساس بإدراكات الفرد لنفسه والتواصل مع الآخرين والتأثير بهم» (سنة على حسون، العدد السابع والثمانون، 2021 ص 139)

عرف "ألبريشت" (2004) الذكاء الاجتماعي على أنه: « قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين والتعامل معهم وامتلاك الفرد لمهارات تتعلق بإدراك المواقف الاجتماعية التي تحكمه ومعرفة أنماط التفاعل واستراتيجياته التي تساعد الشخص أن يحقق أهدافه مع الآخرين». (صفا طارق حبيب كرمة، نور جان عادل محمود ده مير، 2013، ص 47)

عرف "وونج" (1992): « أنه القدرة على فهم المشاعر وأفكار الآخرين والتعامل مع البيئة بنجاح والاستجابة بطريقة ذكية للمواقف الاجتماعية». (صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود، 2014، ص 47)

من خلال تعريف "البرايت" وونج " نرى أنهم ركزوا على محاولة معرفة أفكار الآخرين ومشاعرهم والانسجام معهم، كما يجب على الفرد امتلاكه لمهارات الخاصة بإدراك المواقف الاجتماعي لتحقيق أهدافه مع الآخرين.

اما " تايلور" (1990) يرى بأن الذكاء الاجتماعي يندرج تحت مصطلح الإدراك الاجتماعي والذي تضمن ثلاث مهارات وهي: المقدرة على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية وكذلك القدرة على التعرف على الحالة النفسية للآخرين، المقدرة على التعامل بشكل يتناسب مع النظام والثقافة الاجتماعية المعروفة. (حنان محمد عبيدات، 2017، ص 17)

في هذا التعريف لخص "تايلور" الذكاء الاجتماعي في ثلاث مهارات وهي القدرة على التنبؤ، القدرة على معرفة مزاجية الآخرين، والقدرة على التعامل بشكل مناسب مع المجتمع.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن الذكاء الاجتماعي هو: « مجموعة من القدرات والمهارات التي يملكها الأفراد، فمن خلالها يستطيع التعامل والانسجام والتواصل مع الآخرين وبناء علاقات اجتماعية ناجحة.

3. أهمية الذكاء الاجتماعي:

للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات داخل المنظمة تتمثل في: (ابراهيم باسل أبو عمشة، 2013 ص 9)

1- حسن التصرف في المواقف الاجتماعية والنجاح في التعامل مع الآخرين: أي ان الفرد لابد ان يملك السلوك الجيد والثقة بالنفس عند التعامل مع الآخرين وبالتالي سيكون جاهز لا أي موقف اجتماعي يتعرض له.

2- معرفة الحالة النفسية للآخرين وإضفاء شخصية الفرد على المواقف الاجتماعية أي أن الفرد لابد عليه قبل التعامل مع الآخرين، معرفة الحالة النفسية للفرد المتعامل معه، فالأفراد يختلفون في شخصياتهم وتصرفاتهم ومزاجهم.

3- إقامة علاقات اجتماعية ناجحة وزيادة الكفاءة الاجتماعية للأفراد، أي أن الفرد باعتباره كائن اجتماعي تربطه روابط وعلاقات.

4- تنمية حب الانتماء الى الجماعات والأفراد وتكوين صداقات حميمة.

5- التعاطف مع الآخرين واحترام وجهات نظرهم وتقديم النصح والارشاد لهم باعتبار ان الافراد ليس لهم نفس طريقة التفكير وبالتالي وجب لاستماع للآخرين واحترام وجهات نظرهم.

6- ادارة التحديات وتحويل الانفعالات السلبية الى انفعالات إيجابية. فمن خلال الذكاء الاجتماعي يمكن حل المشكلات السلبية وتحقيق النجاح الايجابي على أصعدة شتى.

7- تنمية جميع المهارات التي تتصل بالذكاء الاجتماعي من خلال ممارستها في الحياة اليومية.

8- اظهار شخصية الفرد الإيجابية والاجتماعية في جميع ميادين الحياة مثل الحياة العلمية والحياة العملية والحياة المهنية.

من خلال ما سبق التطرق اليه نجد أن للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في حياتنا اليومية حتى نكون أذكاء اجتماعيا، فإنه لابد علينا من فهم السياق الاجتماعي والتعاطف مع الآخرين مع القدرة على التأثير فيهم، وإقامة علاقات جيدة معهم ومن ثم إظهار الشخصية الايجابية للفرد.

4. العوامل التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي:

هناك أربعة عوامل تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي نوردتها كالتالي:

1.4. التنشئة الاجتماعية:

تسهم التنشئة الاجتماعية الجيدة في جعل الفرد يشعر بمسؤولياته تجاه نفسه، واتجاه الآخرين، عن طريق تعليمه الادوار الاجتماعية والمعايير التي تحدد له هذه الادوار، اذ يتعلم كيف يسلك سلوكا اجتماعيا مقبولا، عن طريق علاقاته الاجتماعية، وفهمه للآخرين واندماجه معهم فيتحول الفرد من كائن بيولوجي الى كائن اجتماعي يكسب تقاليد الجماعة التي يعيش فيها ويزداد ادراكه وفهمه للآخرين، أما اذا كانت التنشئة الاجتماعية غير موفقة في اكتساب الفرد السلوك الاجتماعي المقبول، فإنها تؤدي الى سلوك اجتماعي غير سوي، لأنها تعمل على تغيير انماط تفكير الفرد، حيث يواجه مواقف اجتماعية مختلفة ويتميز ادراك الفرد للآخرين هنا بالخوف والرفض والشك والاعتماد على ما يحتفظ به من تصورات مختلفة لفهمه للآخرين. (منتهى مطشر عبد الصاحب، 2011، ص205).

2.4. التفاعل الاجتماعي:

يعد التفاعل الاجتماعي أداة لاكتساب القيم والعادات والاتجاهات فمن خلاله يتعلم الفرد والجماعة أنماط السلوك المختلفة التي تنظم علاقاته الاجتماعية، فيسعى الافراد في تعاملهم لتحقيق اكبر قدر من

المواءمة بينهم، فكلما زادت قدرة الافراد على التفاعل مع الآخرين كلما زادت قدرته على الكهن بوجهة نظره. (منتهى مطشر عبد الصاحب، 2011، ص205)

3.4. المرونة في التعامل

تعني مقارنة الحالة الراهنة مع الحالة المطلوبة لمعرفة الوسائل لمعرفة السبل التي تحتاجها للوصول الى الحالة الاخيرة، وهذه الوسائل والسبل التي نطلق عليها الموارد، تعني ايجاد خيارات جديدة أي استعدادات للتغيير، تغيير في العادات والميول والمعتقدات والقيم والمعايير والسلوك، فإذا أردت الوصول الى هدف محدد ثابت فلا بد أن تكون لديك المرونة في وسائلك لتكون قادر على تغيير تفكيرك وسلوكك ومشاعرك، أما اذا كانت وسائلك جامدة لا تتغير فانك تحتاج تغيير هدفك. (دنيا حميد جمال، محمد فاضل عباس، ع107، 2016، ص348).

4.4. التقبل:

يظهر من خلال احترام وتقبل الآخرين كما هم، فالأفراد مختلفون الى درجة كبيرة من حيث ردود أفعالهم اتجاه الآخرين فالبعض قلقون للغاية أمام الآخرين والبعض سريعون جدا في المسايرة مع معايير الآخرين، فالفرق بين النوع الاول والثاني الذكاء فإن تقبل الآخرين احترامهم يحقق مظهرا من المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي هو التوافق الاجتماعي والتوافق حالة تبدو في قوة الفرد على صلات راضية مرضية مع من يعاملهم من الناس وقدرته على مجارة قوانين الجماعة. (دنيا حميد جمال، محمد فاضل عباس، ع107، 2016، ص348)

من خلال ما سبق التطرق اليه من مختلف العوامل التي تساعد على تنمية الذكاء الاجتماعي حيث أن التنشئة الاجتماعية الجيدة تساعد الفرد على القبول اجتماعيا والاندماج مع الآخرين، فيسعى الفرد الى تحقيق أكبر قدر من المواءمة من خلال تفاعله الاجتماعي، بالإضافة الى مرونته في التعامل والتقبل واحترام الآخرين.

5. مكونات الذكاء الاجتماعي:

حاول الكثير من العلماء إثبات أن الذكاء الاجتماعي منفصل عن الذكاء العام ولديه مكونات خاصة فتوصل "مارلو"(Marlowe) عام (1985) الى أن الذكاء الاجتماعي يتكون من مكونين هما: (محمد عبودي عباس، ع1، 2021، ص2-3) .

المكون الاول : الاداء الاجتماعي: يمثل السلوك في المواقف الاجتماعية ومن طبيعته المنفعة المتبادلة.

المكون الثاني :الكفاءة الانتاجية: وهي تمثل القدرة الخاصة للشخص على التعامل مع الآخرين وبطريقة ملائمة، أي هي القدرة في التصرف بشكل فعال اجتماعيا.

ويؤكد "مارلو" إن الكفاءة الانتاجية تتكون من ثلاث مكونات هي: (محمد عبودي عباس، ع1، 2021، ص2-3) .

- الفعالية الذاتية الاجتماعية وتعني الشعور بالثقة والتمكن من النجاح في التفاعلات الاجتماعية.

- المهارات الاجتماعية وهي تتكون من عنصرين، وهما المهارات السلوكية والمعرفة الاجتماعية.

- الاهتمام الاجتماعي وهو مرتبط بالدافع الذي يوجه السلوك الى الهدف، وهو يعكس اهتمام الفرد بالهدف واهتمام الناس به.

كما حدد "اورايك" 1987 orloik خمسة انواع من الذكاء الاجتماعي وهي كالتالي: (جميلة كتفي، 2015، ص37)

- إدراك الآخرين (الحالات النفسية).
- القدرة العامة على التعامل مع الآخرين.
- معرفة العادات والأدوار في الحياة الاجتماعية.
- الاستبصار والحساسية للمواقف الاجتماعية المعقدة
- استخدام التكتيكات الاجتماعية في المعالجة الاجتماعية.

6. أبعاد الذكاء الاجتماعي

حدد "مارلو" (1985) ثلاث أبعاد الذكاء الاجتماعي تتمثل في:

البعد الاول: المهارات الاجتماعية: . (ريم سعد الجميل، العدد131، 2021، ص71)

تعرف بأنها القدرة على التفاعل مع الآخرين في البيئة الاجتماعية بطريقة مقبولة اجتماعيا أو ذات قيمة وفي نفس الوقت تعد ذات فائدة للفرد وللآخرين، فقدرة الفرد على فهم نوايا ورغبات الآخرين ومن ثم العمل بفعالية مع الآخرين.

فالمهارة الاجتماعية تعني فهم تلك السلوكيات الضرورية حتى ينجح الفرد في تفاعلاته بشكل لا يضر بالآخرين، وهي فن العلاقة بين البشر وهو في معظمه مهارة تطويع عواطف الآخرين، والمهارة المتميزة تلزمها هذه الكفاءات والقدرات التي تكمن وراء التمتع بالشعبية، القيادة، والفاعلية في بناء الصلات مع الآخرين، فالأفراد يختلفون في قدراتهم في هذه المجالات فقد يكون البعض منا ذكيا في معالجة بعض لحالات القلق التي يشعر بها لا كنه لا يستطيع التخفيف من شعور الفرد بالملل .

البعد الثاني، الوعي الاجتماعي : (ريم سعد الجميل، العدد 131، 2021، ص 71-72)

يعني الاحاطة بالواقع من قبل طبقة محددة أو فئة اجتماعية معينة أو المجتمع كله. فالوعي الاجتماعي يعني مدى إدراك الفرد لنفسه كعضو داخل الجماعة والمجتمع الذي عيش فيه، وإدراك الفرد للعلاقات التي تربطه بين الظواهر الاجتماعية والمواقف التي يمر بها، والقيم والمعايير التي تحدد استجابته للمواقف.

وتعتبر نظرية الادراك من النظريات المستخدمة في علم النفس والتعليم ونقل المعلومات، وتعني معارف الفرد المكتسبة ودمج الافراد الاخرين ضمن أطار التفاعلات الاجتماعية.

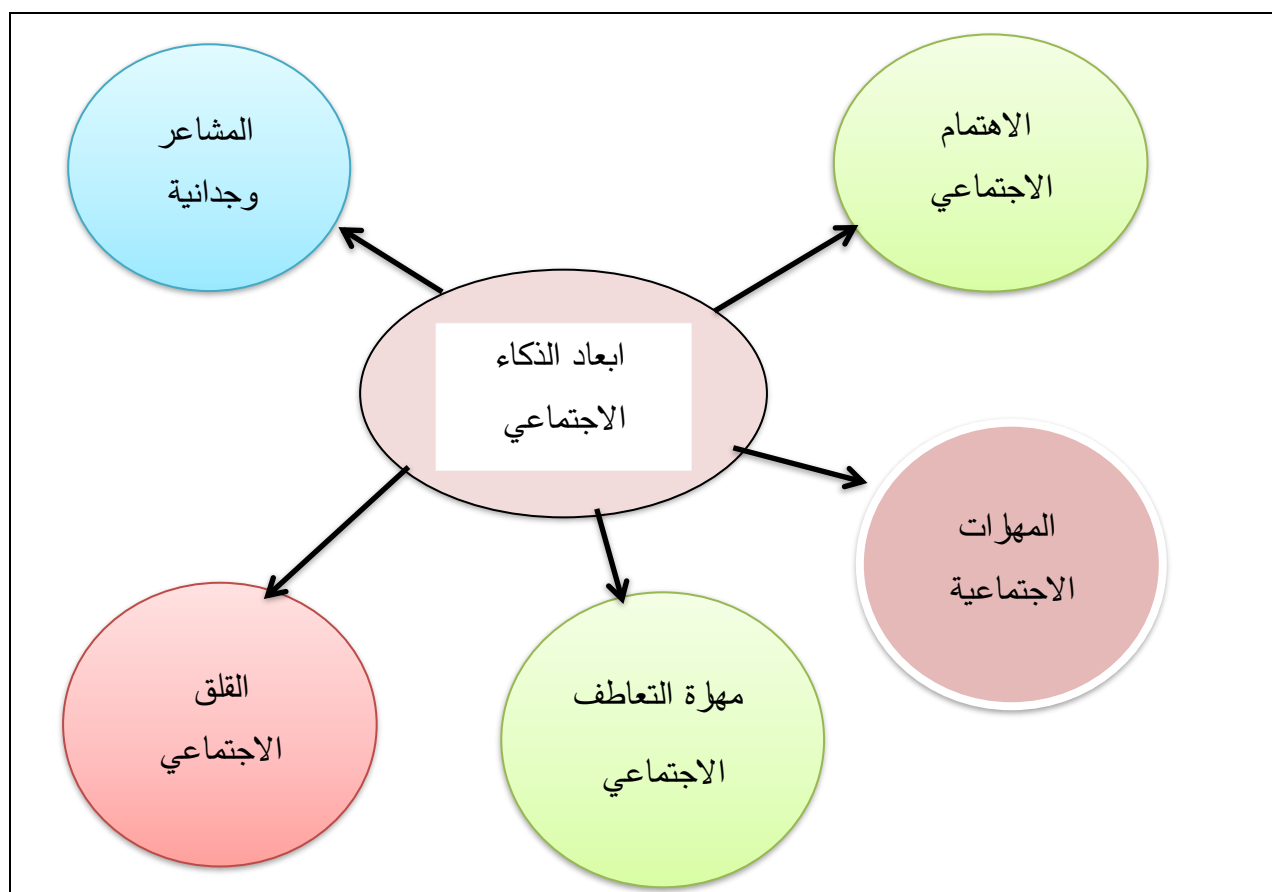
البعد الثالث، مهارات حل المشكلات:

تتضمن مختلف المشاكل التي تواجه الافراد في حياتهم اليومية وتفاعلاتهم مع الاخرين ويمكن تصنيف هذا البعد الي ثلاث أنواع من الذكاء وهو الذكاء التحليلي والابداعي، والعلمي والذكاء الاجتماعي يقع ضمن الذكاء العلمي ويتمثل في قدرة الافراد فهم الاخرين والاستجابة لهم بشكل سليم وإيجابي خاصة مع الافراد ذوي الأمزجة والدوافع المختلفة مع القدرة على تشكيل صداقات والتعرف على رغبات الاخرين. (ريم سعد الجميل، العدد 131، 2021، ص 72)

ذكر "Baker" : "أن هناك خمسة ابعاد قد ميزت الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام اذ اصبح بالإمكان التعامل بحكمة في المواقف الاجتماعية وترتبط بسلوكيات الاشخاص الذين يتصفون بالمهارة الاجتماعية. (وضاح مخلف خلف، عدد 1، 2022، ص 178)

والشكل الوالي يبين ما أشار اليه "بايكر":

الشكل رقم (2) : أبعاد الذكاء الاجتماعي الخمسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مديني عميان ويغني سامية

ونذكر هذه الأبعاد كالتالي: (مديني عميان، يغني سامية، ع1، 2020 ص76-77)

- الاهتمام الاجتماعي: يشير إلى مستوى اهتمامات الشخص في أي مجموعة بشرية ودرجة التفاعل.
- المهارات الاجتماعية: وتشير إلى قدرة الفرد على استخدام مهارة التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
- مهارة التعاطف: ويقصد بها فهم أفكار ومشاعر الآخرين والتعاطف معهم.
- القلق الاجتماعي: ويشير إلى مستوى قلق الفرد وإدراكه لمختلف المواقف الاجتماعية.
- المشاعر الوجدانية: وتشير إلى قدرة الفرد على استخدام مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

توجد أبعاد أخرى للذكاء الاجتماعي حددها "كورين وأوليفر": (محمد العسافي، 2021، ص2)

1- التعامل مع الآخرين والتكيف معهم:

أي أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على التعامل مع الآخرين، وتحليل مظاهر التعامل مع الآخرين إلى قدرات تعبر كل منها عن مظهر من مظاهر الذكاء وتتمثل في:

- التصرف في المواقف الاجتماعية: أي القدرة على التعامل والتصرف مع الآخرين بنجاح.
- التعرف على الحالة النفسية للمتكلم والقدرة على فهم الآخرين والتعرف على الحالات النفسية.
- تذكر الاسماء والوجوه أي الاحتفاظ بأسماء الافراد وملامحهم وتذكرها بدقة.

2- التواصل مع الآخرين:

إن التواصل مع الآخرين يعكس القدرة على التعامل مع الافراد ومدى تكيفه مهم ومراعاة حالاتهم المزاجية وتحفيزهم، فالتواصل بدوره يوصل الفرد الى الاستفادة من الاطراف الاجتماعية المحيطة به.

3- فهم الآخرين:

يعد بعد فهم الآخرين أحد الركائز التي بني عليها مقياس الذكاء الاجتماعي فالذكاء الاجتماعي يساعدنا على فهم سلوك الغير وفهم سلوكنا.

4- التأثير والتأثر الاجتماعي والذاكرة الاجتماعية:

أي مشاركة الآخرين في كل ما يشعرون به والتأثير بهم، وهذا بدوره يؤدي الى علاقات اجتماعية ناجحة.

من خلال عرضنا لأبعاد الذكاء الاجتماعي نلاحظ بأنها تجعل الفرد قادرا على التعامل مع الآخرين في جميع المجالات، مما تجعله على دراية بالمشكلات التي تعيق حياته مستقبلا.

7. مظاهر الذكاء الاجتماعي:

سوف نتعرف على مظاهر الذكاء الاجتماعي من خلال سلوك الفرد فهناك مظاهر عامة وتتمثل في توافق الفرد مع الآخرين اجتماعيا وأخرى خاصة تتمثل في فهم الافراد والسلوك الصادر عنهم ويمكن حصرها فيما يلي:

1.7. المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي:

تتمثل المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي في: (خليل محمد خليل عسقول، 2009، ص23-24)

- التوافق الاجتماعي: ويعني السعادة مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات المجتمع، ومسايرة المعايير الاجتماعية، والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي، وتقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم، والعمل لخير الجماعة والسعادة الزوجية، مما يؤدي الى تحقيق الصحة الاجتماعية.
- الكفاءة الانتاجية: وتتضمن الكفاح الاجتماعي، وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية.

- المسايرة: وتتضمن الالتزام سلوكيا بالمعايير الاجتماعية في المواقف والمناسبات الاجتماعية.
- آداب السلوك الأخلاقي: وهو ما يعرف بالإتيكيت، يتضمن اتباع السلوك لمرغوب اجتماعيا، وأصول المعاملة والتعامل السليم مع الآخرين وأساليبه وفنياته.

2.7. المظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي :

تتمثل مظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي: (فاطمة إبراهيم سعيد عمر، 2017، ص44)

- 1- كفاءة التصرف في المواقف الاجتماعية: فالشخص في تفاعله مع الآخرين يواجه مواقف مختلفة، وعليه أن يسلك فيها سلوكا معيناً فالشخص الذي يحسن التصرف في مثل هذه المواقف أو تبعاً لمعايير معينة، هو الشخص الناجح في التعامل مع الآخرين، والذي يتمتع بالقدرة على التعامل معهم.
- 2- فهم حالة المتكلم النفسية: ذلك أن الأفراد يختلفون من حيث القدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والتعرف على حالاتهم النفسية من حديثهم، ولذلك فإن الشخص الناجح في التعامل مع الآخرين هو الاقدر على إدراك هذه الحالات بسهولة، وهو الاكثر ذكاء من الناحية الاجتماعية من الشخص العادي.
- 3- الإدراك الاجتماعي: ويتجلى في قدرة الشخص على تفسير السلوك الصادر عن الآخرين ودلالته الخاصة تبعاً للسياق الذي صدر فيه هذا السلوك.
- 4- فهم السلوك الاجتماعي: ويتمثل في القدرة على ملاحظة السلوك الانساني، التنبؤ به من خلال بعض المظاهر، فالشخص الذكي اجتماعياً يستطيع ان يتعرف على حالة المتحدث من خلال بعض الإشارات البسيطة التي تصدر عنه.
- 5- فهم التعبيرات الإنسانية: وتعني قدرة الشخص على معرفة الحالة النفسية للآخرين، وذلك من خلال إدراك دلالات بعض تعابير الوجه، أو إيماءات اليد.

ويمكن تلخيص مظاهر الذكاء في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : المظاهر العامة والخاصة للذكاء الاجتماعي

المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي	المظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي
التوافق الاجتماعي	كفاءة التصرف في المواقف الاجتماعية
الكفاءة الانتاجية	فهم الحالة المتكلم النفسية
المسايرة	الادراك الاجتماعي
آداب السلوك الاخلاقي	فهم السلوك الاجتماعي
	فهم التعبيرات الانسانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خليل عسقول وفاطمة ابراهيم سعيد عمر .

8. تنمية الذكاء الاجتماعي: (خليل محمد خليل عسقول، 2009، ص 21-22)

قد يكون من الصادم للكثيرين إذا قلنا أن سلوكنا اليوم نتاج لتنشئة اجتماعية ينظمها ويحرك اجراءها ثلاث قواعد أساسية، لا تتكلم لا تثق، لا تشع، ولذلك قد يطور أو يكسب الافراد في ظل تواجدهم في مثل هذه النوعية من بيئة التنشئة الاجتماعية والعلمية غير الفعالة، تحول المشاعر الانفعالية الغير معبر عنها الى أعراض بدنية ظاهرة، وقد يلجؤون الى حيل الدفاع النفسي، ولا شك أن افتقارهم للنماذج السلوكية الفعالة التي تعبر أمامهم عن الانفعالات السلبية بصورة ايجابية مقبولة يجعلهم يمثلون الأفعال السلوكية التي تعبر عن مثل هذه الانفعالات لتصبح في نهاية الامر للقيام بالعمل بطريقة غير صحيحة مع توالي نوبات الاتيان بها جزءا من رصيدهم السلوكي،

نستطيع أن نقول عند هذه النقطة أن معظمهم لا يتعلمون مهارات التعبير عن الانفعالات بصورة ايجابية وبصورة مقبولة، كما أن أكثر الانماط الأكثر شيوعا في توافق الافراد التي تتبنى أساليب معاملة غير سوية للتهديد والضغط تتمثل في الغضب، أوم الآخرين، التوتر والشرود وعدم الانتباه، تجاهل المشكلة، وانتقال هذه الانماط من الآباء الى الابناء ينتج أجيال تعاني العجز السلوكي الوظيفي، وعدم اتسامهم بأي معلم من معالم الذكاء الاجتماعي.

بغض النظر عن تباين في اجراءات هذه المداخل وتوجهاتها ألا أنها تتوخى تحقيق نفس الغاية وهي مساندة ودعم الصحة النفسية والايجابية لدى الاطفال، ومن جانب آخر أكد زهران على أن مهم واجبات الاسرة والمدرسة ووسائل الاعلام رعاية الذكاء الاجتماعي وتنميته لدى أطفالنا وشبابنا، وذلك عن طريق

تعليمهم التصرف الاجتماعي في المواقف الاجتماعية المختلفة في صور المعايير السليمة والقيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية.

ويلاحظ أن ذكاء الفرد، إذا هيئت له بيئة غنية بالمشيرات فان هذا ربما يساعد على تنمية ذكائه وقد بينت الدراسات أن مثل هؤلاء الافراد يكونون أذكى من الذين لم تتفتح عيونهم على مثل هذا الثراء.

فالبيئة الغنية بالمؤثرات تعمل على تفتح وازدهار الطاقة العقلية، وذلك على نقيض البيئة الفقيرة من المؤثرات، كما أن العوامل الاجتماعية تلعب دورا هاما في النمو العقلي، فالأسرة التي توفر لأبنائها عناصر ثقافية وظروف تربوية مناسبة فإنها تساعد على نمو وزيادة محتوى أذهانهم، بعكس الاسرة التي تحرم أبنائها التربية الصحيحة قد تعوق نموهم الذهني وتضعف محتواه، فالذات تنمو نتيجة وضع الفرد في سلسلة من الادوار الاجتماعية. (خليل محمد خليل عسقول، 2009، ص 21-22)

يحتاج البعض وقتا ليصروا افكارهم ويبعدوها عن الآخرين، اذا أرادوا أن يعملوا على أفضل نحو في حجرة الدراسة، وهؤلاء المتعلمون الاجتماعيون قد أفادوا أعظم فائدة من بزوغ التعلم ولكن بما أن لدى جميع الاطفال ذكاء اجتماعيا بدرجة أو بأخرى ينبغي على كل مربى أن يكون على وعي بالمدخل التدريسية التي تستوعب التفاعل بين الناس، والاستراتيجيات الآتية يمكن أن تساعد في إشباع حاجة التلميذ للارتباط بالآخرين والتطوير من ذكائه الاجتماعي. (كارل البرشت، 2006، ص174).

9. استراتيجيات الذكاء الاجتماعي:

1- مشاركة الاصحاب: (Peer sharing)

وهي عبارة عن إشراك تلميذين أو أكثر في الاجابة عن تساؤل أو تحضير درس أو بحث عن معلومة ما، ويمكن أن تتطور الى ان يدرس تلميذ أكبر سنا تلميذ أصغر في فصل مختلف.

2- تماثل الناس: (people sculptures)

وهي عبارة عن قيام الطلاب بالتمثيل الفعلي لبعض المعلومات التي يتلقونها ومثال ذلك أن يقوم الطلاب ببناء الهيكل العظمي وذلك بأن يمثل كل شخص عظمة أو مجموعة من العظام، هذه الآلية تنقل التعلم من سياقه النظري البعيد لتضعه في سياق اجتماعي متاح على نحو مباشر.

3- المجموعات التعاونية: (cooperative Group):

وهي استراتيجية تمكن التلاميذ من الوصول الى التعلم ذو المعنى، فالتلاميذ يثيرون أسئلة، ويناقشون أفكارا ويقعون في أخطاء ويتعلمون فن الاستماع، ويحصلون على نقد ا بناء فضلا عن أنه يوفر فرص تلخيص ما تعلموه في صورة تقرير، كما ويوفر فرص لضمان نجاح التلاميذ جميعا، فالاعتماد المتبادل يقتضي ان يساعد التلاميذ بعضهم في تعلم المفاهيم وإتقان المهارات التي تتعلمها المجموعة وبذلك يتعلم التلاميذ من خلال التحدث والاستماع والشرح والتفسير والتفكير مع الآخرين ومع نفسه.

4- ألعاب الرقعة: (board gams):

وهي استراتيجية ممتعة للتلاميذ وتتيح لهم أن يتعلموا في سياق اجتماعي غير شكلي، وهي عبارة عن إيضاح المعلومة للطلاب عن طريق الاحجية وذلك بأن يكتب المعلم الاسئلة عن بطاقات والاجابة على خلفها ويستطيع الطلاب أن يقلبوا الورقة لقراءة الجواب حينما يعجزون عن الاجابة وأيضا أن يسأل أسئلة على بطاقات تتضمن البحث عن معنى كلمة أو ما شابه.

5- المحاكاة: (simulations):

وهي عبارة عن قيام التلاميذ بتمثيل حقبة تاريخية معينة أو حدث تاريخي هام وذلك من خلال ارتداء بعض الطلاب ملابس ذلك العصر ويحولون الدراسة الى مكان يمكن أن يكون موجودا آنذاك، ثم يمثلون كما لو كانوا يعيشون في ذلك العصر، وبذلك يبدأ التلاميذ في التواصل الى نظرة ممتعة للموضوع الذين يدرسونه (فاطمة أبراهيم سعيد عمر، 2017 ص51 52)

ثانيا: النظريات التي فسرت الذكاء الاجتماعي:

على الرغم من أن العديد من الباحثين قاموا بدراسة الذكاء الاجتماعي من بداية القرن العشرون حتى يومنا هذا، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول طبيعة الذكاء الاجتماعي، يمكن التعرف على الجهود البحثية في هذا الموضوع من خلال عدة نظريات نحصرها كالتالي: (عماد عبد الرحيم الزغلول، على فالج الهنداوي، 2014، ص318-319)

1. نظرية "ثورندايك" (1920):

يعد ثورندايك أول من قدم الذكاء الاجتماعي والذكاء لديه مكون من عدد كبير من العناصر أو العوامل المنفصلة فكل أداء عقلي داخل المنظمة عبارة عن عنصر منفصل عن بقية العناصر الأخرى، إلا أنه يشترك مع بعض العناصر الأخرى في بعض المظاهر وهو لا يؤمن بشيء اسمه الذكاء العام.

قدم ثورندايك تصنيفا ثلاثيا للذكاء يتكون من الذكاء المجرد، الذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي.

- الذكاء المجرد: ويتمثل في قدرة الأفراد على التعامل مع الأشياء المجردة كالمعاني والرموز والأفكار والمفاهيم والعلاقات والمهارات الحركية.

- الذكاء الميكانيكي: يتمثل في القدرة على التعامل مع الأشياء المادية وأداء المهارات والمهام الاجتماعية.

- الذكاء الاجتماعي: ويتمثل في القدرة على فهم الناس وفهم المواقف الاجتماعية والتعامل السليم مع الآخرين في الأعمال الاجتماعية، والقدرة على تقييم أعمال الآخرين تمييز أهدافهم التي يرغبون في الوصول إليها، يؤكد ثورندايك أن أنواع الذكاء الثلاثة قد لا تكون متقنة بعضها مع البعض الآخر فقد يحقق الفرد نجاحا نظريا لكنه يخفق في النجاح في علاقاته الاجتماعية وقد يتمتع الفرد بقدرات عقلية متوسطة لكنه يحقق نجاحا باهرا في فهمه للآخرين. ويضيف ثورندايك استخدام الأداء في المواقف الاجتماعية وجها لوجه ضروريا لقياس الذكاء الاجتماعي فقد شكك في استخدام الصور باعتبارها لا تكفي، لأن معظم فعاليات الذكاء المتعلقة بسلوك الإنسان تقوم في موقف حقيقي وتتضمن أشخاص حقيقيين، كما يشير إلى أن معظم اختبارات الذكاء قامت على أساس النوع الأول "الذكاء المجرد وأهملت النوعين الآخرين، "الذكاء الميكانيكي والاجتماعي" وأن مزج الأنواع الثلاثة سيعتبر عليه شيء من الارتباك والخلط لذلك فهو ينبه إلى الحاجة لاختبارات جديّة لقياس الصورتين الأخيرتين من الذكاء بدلا من خلط جميع الأنواع مع بعضها البعض. (ملياني عبد الكريم، 2017، ص57)

2. نظرية "جيفورد": (1967):

وضح جيفورد من خلال نموذج بناء العقل أن الذكاء الاجتماعي نوع مستقل عن التحصيل الأكاديمي والذكاء العام وعلى الجوانب المعرفية الأخرى، كما يتضح أن الذكاء الاجتماعي في إطار نموذج بنية العقل في قدرات المحتوى السلوكي وعددها 30 قدرة عقلية (5 عمليات 1 x محتوى 6 x نواتج) والذكاء الاجتماعي عند جيفورد هو العلاقة الشخصية الجيدة والتعامل الجيد مع الآخرين. (سهيلة بوعمر، 2019، ص191)

3. نظرية "أبو حطب":

صنف أبو حطب الذكاء عام 1988 الى ثلاثة أنواع من الذكاء، الذكاء الموضوعي (الغير شخصي)، الذكاء الشخصي (داخل الفرد)، الذكاء الاجتماعي، ويتعلق الذكاء الاجتماعي لديه بالإدراك الاجتماعي وإدراك الأشخاص وكل الموارد والرموز التي تستخدم اجتماعيا، ويتضح في تعلقه بالعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ويتم التعامل معه بطريقة الفحص المتبادل أو الفحص بالمشاركة، ويفسر الذكاء الاجتماعي بأنه عمليات معرفية يستطيع المرء معرفة سمات وأفكار ومشاعر واتجاهات الآخرين. (انتصار كمال قاسم، 2009، ص12)

4. "هوارد جاردنر": نظرية الذكاء المتعددة:

قام هوارد جاردنر H.Gardner 1983 نظرية في الذكاء شبيهة بنظرية القدرات المنفصلة التي اقترحها ثيرستون اذ يرى أن الذكاء بنية معقدة تتألف من عدد كبير من القدرات المنفصلة والمستقل بعضها عن بعضها الآخر تشكل كل قدرة نوعا خاصا من الذكاء تختص به منطقة معينة من الدماغ، ولقد جاءت نظرية جاردنر نتيجة لملاحظاته للعديد من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية خارقة في بعض الجوانب لكنهم لا يحصلون على درجات مرتفعة من اختبارات الذكاء واعتبر جاردنر الذكاء الاجتماعي يشمل عدد من القدرات أهمها: (خنساء عبد الرزاق عبد، عدد الخامس والسبعون 2018، ص130)

1- استشفاف المشاعر الانسانية والدوافع والحالة المزاجية.

2- القدرة على اقامة العلاقات الناجحة مع الآخرين وعلى العمل ضمن فريق واحد معهم.

3- وكذلك لقدرة على إبداء التعاطف مع الآخرين.

لقد قدم جاردنر في نظريته سبعة انواع من الذكاء اضاف اليه نوع ثامن عام 1999 وهو الذكاء الطبيعي حيث أصبح ثمانية انواع للذكاء.

1- **الذكاء اللغوي اللفظي**: يشمل الذكاء اللفظي على القدرة على التلاعب بالحروف الهجائية وملايين الحروف ويقاس هذا النوع من الذكاء بحجم المفردات وسرعة القدرة على توصيل الكلمات ببعضها البعض ووضوح التعبيرات ورؤية العلاقات المنطقية وثراء الخيال المستخدم. (توني بوزان، 2007، ص210)

2- الذكاء البصري المكاني: ويعني قدرة تهتم بالتصور البصري للأماكن والرسومات، واستعمال ذلك الذكاء الشخصي واستعمال ذلك في العمل وتصور العالم المكاني، وكذلك يهتم بعمل التصميمات وفهم الطرق التي تتسجم بها الأشياء. (حبال ياسين، 2017، ص31)

3- الذكاء الشخصي: يعني قدرة الفرد على معرفة المشاعر الداخلية في ذاته ورسم كل هذه المشاعر لتوجيه سلوكه. (عمر موفق دراوشة، 2010، ص19).

4- الذكاء الرياضي والمنطقي: يشير اليه غالبا بالتفكير العلمي وهو القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة والقدرة على التفكير المنطقي في حل المشكلات.

5- الذكاء الجسدي الحركي: هو القدرة الفرد على استخدام الجسم لأعضائه المختلفة للقيام بحركات إيقاعية لها وزن خاص كما هو الحال لمختلف الألعاب الرياضية كلعبة التنس ورمي القرص. (عبد الرحيم عدس، 1997، ص 45)

6- الذكاء الموسيقي: يظهر هذا النوع من إدراك الفرد للموسيقى وقدرته الفنية على التحلي والتألق الموسيقي وقدرته على الغناء والتعبير الصوتي. (أسماء على طالب العقيل، 2012، ص23- 24)

7- الذكاء الاجتماعي: القدرة على ملاحظة وتحديد التمايزات بين الآخرين، كالمعالج النفسي والباء. أو بتعبير آخر، التفكير بالأشخاص وفهمهم، والتعاطف وتقدير منظورات الآخرين مع التحسس بدوافعهم وأمزجتهم وأهدافهم، والتفاعل بفاعلية مع شخص أو أشخاص في المواقف ويتمثل في الحساسية الاجتماعية أي (تحسين وفهم أمزجة ومشاعر ووجهات نظر الآخرين)، والاقناع الاجتماعي (القدرة على التأثير في الآخرين) والعمل الاجتماعي (الاهتمام والمهارة في الأعمال التي تتضمن العمل مع ناس آخرين). (لؤي خزعل جبر، ع111، 2015، ص583)

8- الذكاء الطبيعي: هو القدرة على تمييز الكائنات الحية، والحساسية للمظاهر الطبيعية، يتضمن جميع مكونات الطبيعة ابتداء من القبة السماوية الى سطح الارض فالأفراد الذين يتميزون بهذا النوع

5. نظرية ستيرنبرغ: (1984):

أطلق ستيرنبرغ (1984) على النظرية اسم النظرية الثلاثية في الذكاء البشري والتي صنف فيها الذكاء البشري الى ثلاث مكونات أساسية: (نهابة اسماعيل حاج عبد غزال، 2011، ص22)

- المكون الاول بيئي (Contextual) ويتعلق بالبيئة الخارجية للفرد، ويرجع الذكاء في هذا البعد الى العالم الخارجي المحيط بالفرد، ويندرج تحته كل من الذكاء الاجتماعي والذكاء العلمي.
- المكون الثاني فهو عاملي (componential) ويطلق عليه بعد المكونات، إذ يتعلق بالبيئة الداخلية للفرد ويشمل على القدرات المرنة (Fluid) كالاستقراء والاستدلال.

- والمكون الثالث يعتمد على الخبرة ويرجع الذكاء الى خبرة الفرد، ويشمل القدرة على التعامل مع المستجدات، والقدرة على معالجة المعلومات آليا، وهذا البعد ينطبق على البيئتين الداخلية والخارجية للفرد.
- ويضيف ستيرنبرغ (2000) أن النظرية الثلاثة تعمل على تحديد مكونات الذكاء البشري ودور هذه المكونات في توليد السلوك البشري، كما أنها تعطي تصورا واضحا للذكاء الى حد ما هو أوضح من النظريات التقليدية.

توصل ستيرنبرغ الى نظرية تسمى بالنظرية الثلاثية للذكاء، حيث يرى أن الذكاء بنية تتألف من ثلاث أبعاد هي بعد المكونات والبعد السياقي، وبعد الخبرات، هذا البعد يحتوي على المشكلات المتعددة التي يواجهها الافراد في حياتهم وتفاعلاتهم اليومية ويصنف البعد السياقي الى ثلاث أنواع الذكاء وهي الذكاء الأكاديمي، والذكاء العلمي، والابتكاري. (عماد عبد الرحيم الزغلول، علي فالح الهنداوي، 2014، ص318).

6. نظرية فورد: (1993)

استطاع فورد من خلال نظريته الى أن يصل الى أربعة أفكار رئيسية تمثل خصال الشخص الذكي اجتماعيا، وتتمثل في: (صفاء طارق حبيب كرم، نرجان عادل محمود ده مير، 2014، ص88)

- 1- الحساسية اتجاه مشاعر الآخرين كاحترام حقوق الآخرين ومشاعرهم.
- 2- امتلاك سمات قيادية ومهارات عالية في التواصل مع الآخرين أي القدرة على تحديد الاهداف بدقة.
- 3- الاستمتاع في النشاطات الاجتماعية أي القدرة على للانفتاح على الآخرين.
- 4- الاستبصار الجيد للذات أي امتلاك مفهوم ذات ايجابي والنظرة الايجابية للحياة.

7. نظرية كارل البريخت (2003) نظرية المجال

الذكاء الاجتماعي يكسب الفرد قدرته الفائقة على التواصل والتفهم والتعامل مع المواقف المختلفة بفعالية بالغة، وقد اقترح كارل البريخت خمسة أبعاد مفتاحية لتطبيق ارضية الذكاء الاجتماعي، الوعي الاجتماعي، إدراك معطيات المواقف والوعي بها، الحضور الاجتماعي أي سلوك الفرد في التأثير على الآخرين، الاحالة أي الصدق مع النفس ومع الآخرين، الوضوح أي التعبير على الآراء بصراحة وبدون تردد. (فضيلة عرفات السبعوي، العدد5، 2019).

مناقشة بعض النظريات:

من خلال عرضنا للنظريات التي فسرت الذكاء الاجتماعي نلاحظ ان معظم الباحثين أكدوا على أهميته البالغة في حياة الافراد وربطه بسلوك الاجتماعي للفرد. فهناك من تشابهت وجهات النظر وهناك من اختلف مع غيره، فكانت الصياغة الاولى للذكاء الاجتماعي على يد الباحث ثورنديك الذي يعتبر من الاوائل الذين كشفوا بأن هناك ذكاء اجتماعي يختلف عن الذكاء العام فهو لا يؤمن بشيء اسمه الذكاء العام فالذكاء لديه مقسم الى ثلاث اقسام، الذكاء المجرد، الميكانيكي والاجتماعي.

أما "جيلفورد" بين أن الذكاء الاجتماعي مكون من مجموعة من قدرات المحتوى السلوكي التي يستطيع الفرد التعامل مه الآخرين، في حين صنف أبو حطب الذكاء لاجتماعي الى ذكاء شخصي وآخر غير شخصي والذكاء الاجتماعي، فالذكاء لديه يتعلق بالإدراك الاجتماعي بأنه عمليات معرفية نستطيع من خلالها معرفة مدركات ومشاعر الآخرين، كما أن جاردنر وضع نظرية الذكاء المتعددة وتوصل الى أن للذكاء الاجتماعي ثمانية أنواع اذا اتفق مع ثورنديك في أنه لا يوجد ذكاء واحد، واخير توصل كارل البريخت الى أن الذكاء الاجتماعي يكسب الفرد قدرته على التواصل والتفهم في المواقف المختلفة.

وتتفق الطالبة مع "هوارد جاردنر" باعتبار أن الأفراد مختلفين ولديهم مستوى معين من الذكاء وبالتالي قدراتهم ومدى فهمتهم تختلف عن الآخرين فأنا اتبنى هذه النظرية.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الذكاء الاجتماعي مكتسب وليس فطري، إذاً هو فن كسب القلوب وجسر التواصل مع الآخرين لكونه مهم جداً في حياتنا اليومية، فهو يعتبر من المهارات التي يكتسبها الأفراد ويتعلمها بالممارسة والتدريب داخل تنظيمات العمل ونظراً لارتباطه الوثيق بشخصية الأفراد وقدرتهم على الانسجام والتآلف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم من خلال الانصات لهم واحترام وجهات نظرهم، وحسن التصرف بهدوء وحكمة في المواقف المستقرة التي يمكن أن يتعرض لها.

إن نجاح الفرد في كافة المجالات مرتبط على مدى ذكاءه الاجتماعي فهو من العوامل الهامة في بناء شخصية الفرد للتعامل مع الآخرين والقدرة على تكوين علاقات ناجحة والتعامل السليم من خلال العلاقات الاجتماعية فالذكاء الاجتماعي مزيج من الشعور بالآخرين واهتماماتهم واكتساب مجموعة من المهارات التي تمكن من النجاح.

الفصل الثاني:
إدارة الصراع
التنظيمي

تمهيد:

حظيت قضية الصراع التنظيمي ولا تزال تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية اينما وجدوا هذا التفاعل بينهم، مما ينتج عنه سلوكيات قد تكون عدائية، حيث نجد العديد من الخلافات والنزاعات بين الاطراف داخل المنظمات مهما كانت طبيعتها وعملها، فالصراع اليوم يتسم بالتعقيد لتعدد أبعاده وتداخل أسبابه ومصادره. ينتقل هذا الصراع الى موقف تتفاعل فيه مجموعة من الافراد ذوي العادات والتصورات والأفكار المختلفة تسعى لتحقيق أهداف متناقضة، فالصراع يمثل التفاعل بين البشر الذين يتنافسون للحصول على مكاسب تخدم مصالحهم بالدرجة الاولى وعلى حساب مصالح الآخرين.

لذلك تسعى مؤسسات اليوم الى توجيه الصراع واستغلاله وإدارته بطريقة تحقق أهدافه، حيث تتطلب إدارة الصراع التنظيمي إجراءات وأساليب معينة يمكن استغلالها للسيطرة عليه.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا اولا الى مدخلا عام حول الصراع التنظيمي حيث تطرقنا الى مفهوم الصراع التنظيمي، اسبابه، مراحل ومستوياتها ومختلف الآثار الناتجة عنه، وثانيا الى إدارة الصراع التنظيمي حيث طرنا فيه المفهوم وأهمية ادارة الصراع التنظيمي ,اضافة الى خطواتها ومختلف التصنيفات حسب العديد من الباحثين ,وأخير تم التطرق الى استراتيجيات وطرق مواجهة الصراع.

أولاً: الصراع التنظيمي

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرات مستمرة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، ويعد محور هذه التغيرات هو الافراد العاملين في المنظمات، حيث تتولد لديهم أفكار جديد

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

حظي مفهوم الصراع باهتمام واسع من قبل الباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع امر حتمي لا مفر منه في حياة الافراد والجماعة والمنظمة وهذا لتباين اتجاهاتهم وقيمهم وتعارض اهدافهم وادوارهم.

2.1. الصراع لغة:

يعرف في اللغة العربية بأنه: «النزاع، والخصام، الجدل، أو الخلاف والشقاق أما كلمة (Conflict) وتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف. (فاطمة بنت عيان 2009، ص51)

2.2. الصراع اصطلاحاً:

يعرف بأنه: «حالة متطرفة في المنافسة بين الافراد أو الجماعات أو الجماعات أو الافراد في المنظمات، وينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والاهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات والتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية». (خميس أسماء، 2014، ص32)

الصراع التنظيمي: «هو إرباك أو تعطيل العمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى المفاضلة والاختيار بين البدائل». (أحمد يوسف دودين، 2012، ص150-151)

أكد "كليي" على أن الصراع: « هو نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت تصرف المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث أنه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة ».

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه الصراع حسب رأيه يكون ايجابي هادف وفعال يؤدي الى زيادة الاداء أو سلبي حسب طبيعة الاسلوب المتبع في مواجهته.

- أشار "باكر" وزملاءه أن الصراع يحدث في «المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة» أي تلك المواقف التي تؤدي التصرف أحد العاملين الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو تعارضها تلك الأنشطة ربما يؤدي الى انخفاض المردود من تلك الأنشطة. (لاركو خامسة، بن جيمة عمر، 2018، ص148)

- أشار ليفت بأنه: « نوع من الاحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين». (زاهد محمد ديري، 2011 ص 287)

- الصراع التنظيمي: « بأنه أحد الشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم من خلال القضاء على أحد اطراف الصراع». (جمال عبد الله، 2014، ص 97)

من خلال ما سبق التطرق اليه يمكن تقديم تعريف شامل ومختصر للصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية انسانية ينتج عن طريق الخلاف التي تكون كرد فعل نتيجة لضغوط سواء من داخل الفرد نفسه ويزداد من خلال التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة مما يؤدي الى تعطيل في سير العمل وصعوبة اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل الممنوحة.

2. أسباب الصراع التنظيمي:

إن الاسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع سواء داخل المنظمة أو المجموعات يمكن حصرها في قسمين الشخصية تتعلق بكل من الرئيس والمرؤوسين متعلقة بالتفاوت في الشخصيات، الاختلاف في الادراك بالإضافة الى التركيب السيكولوجي للفرد، في حين التنظيمية تتمثل في تعارض الاهداف وتباينها، التنافس على الموارد المحدودة وكذلك عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق وعدم فعالية نظام الاتصال والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس. (ياسر لطيف خلف، 2017، ص 183)

1.2. الأسباب التنظيمية:

هناك الكثير من الاسباب التنظيمية المؤدية للصراع التنظيمي: (زرفاوي امال 2014، ص 29-30)

● التنافس على الموارد المحدودة:

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة، كالنواحي المالية، أو النواحي الفنية.

● تعارض الأهداف:

ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض.

● عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق:

ان عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بموظفي مديرية التربية والتعليم بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم، ويؤدي الى غموض الأدوار، ويجعلهم أيضا غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم،

وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العملاء، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات الى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يعيق العمل وبالتالي يكون ذلك سببا للصراعات والخلافات بين الزملاء.

● عدم فاعلية نظام الاتصال:

ان عدم وجود نظام للاتصال بين الأفراد بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي الى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعا من التناقض.

● التغيير الإداري:

قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المنظمة الى ارباك بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه حدوث الصراعات بين الموظفين.

● علاقة الرئيس بالمرؤوسين

هناك بعض السلبات التي تظهر في علاقة الرئيس بالمرؤوس في مديرية التربية والتعليم، مما يؤدي الى وجود أشكال مختلفة من الصراعات داخل المنظمة، فقد يكون الرئيس استبداديا متسلطا مما ينفي المرؤوسين، كما يكون ملتزما بالقوانين، وهناك نوع من الرؤساء يعتبرون ان المرؤوسين أداة تنفيذ فقط ولا يشركه في اتخاذ القرار.

ومن الأسباب التنظيمية أيضا: (فاطمة بنت عليان السفياتي، 2009، ص79)

● الاعتمادية المتبادلة:

وهي العلاقات الناشئة على مدى اعتماد الافراد والجماعات على بعضهم البعض في أداء الاعمال وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير خلافات وصراعات بينهم وهناك ثلاث أشكال من الاعتمادية:

أ. الاعتمادية المشتركة:

حيث لا يتطلب هذا النوع وجود صلات أو عمليات تبادل بين مجموعات العمل، فتؤدي كل واحدة منها أدوارها أو مهامها بشكل مستقل إلا إنتاجية التنظيم في مجمله تتوقف على أداء أو إنتاجية كل الجماعات المكونة له، واحتمالات الصراع في ظل هذا الاعتماد تكون محدودة نسبيا ويمكن للإدارة أن تعتمد على قواعد وإجراءات نمطية لتحقيق التنسيق والحد من احتمالات التعارض.

ب. الاعتمادية المتتابة:

يوجد هذا النوع عندما تكون مخرجات المجموعة الاولى هي مدخلات المجموعة الثانية والتي يصعب بدونها البدء في أنجاز المهام واحتمال وجود الصراع في ظل الظروف تكون مرتفعة للغاية ويستلزم ذلك تدخل الإدارة من خلال الممارسة الجيدة لفنون التخطيط والتنسيق.

ج. الاعتمادية المتبادلة:

يتطلب هذا النوع من الاعتماد أن تكون مخرجات كل مجموعة بمثابة مدخلات بالنسبة للمجموعات الأخرى في التنظيم واحتمال وجود الصراع تبلغ أقصاها بالنسبة للجماعات ذات الاعتمادية المتبادلة, وهو ما يتطلب من الإدارة تحقيق التنسيق الفعال والمهارات المرتفعة في ممارسة فنون الاتصال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وهذا السبب يمكن أن يكون من أهم اسباب الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم لاسيما التداخل في الاختصاصات والمهام .

2.2. الاسباب الشخصية:

تتمثل الاسباب الشخصية في الاسباب المتعلقة بشخصية الافراد تتمثل: (محمد فراس شاهر العويوي، 2013، ص 31 32)

● **التفاوت في الشخصية:** أن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون أحد اسباب الصراع ومن هذه الصفات، السن، القيم، المعتقدات.

● **التعارض في الاهداف الشخصية:** أن لكل شخص أهداف ومصالح تختلف عن الآخرين مما تتسبب في تناقضات مع الرئيس داخل التنظيم.

● **الاختلاف في الإدراك:** يقصد بالإدراك مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة، والاختلاف في هذه المعاني من شخص لآخر يسبب صراع بين الرئيس والمرؤوس.

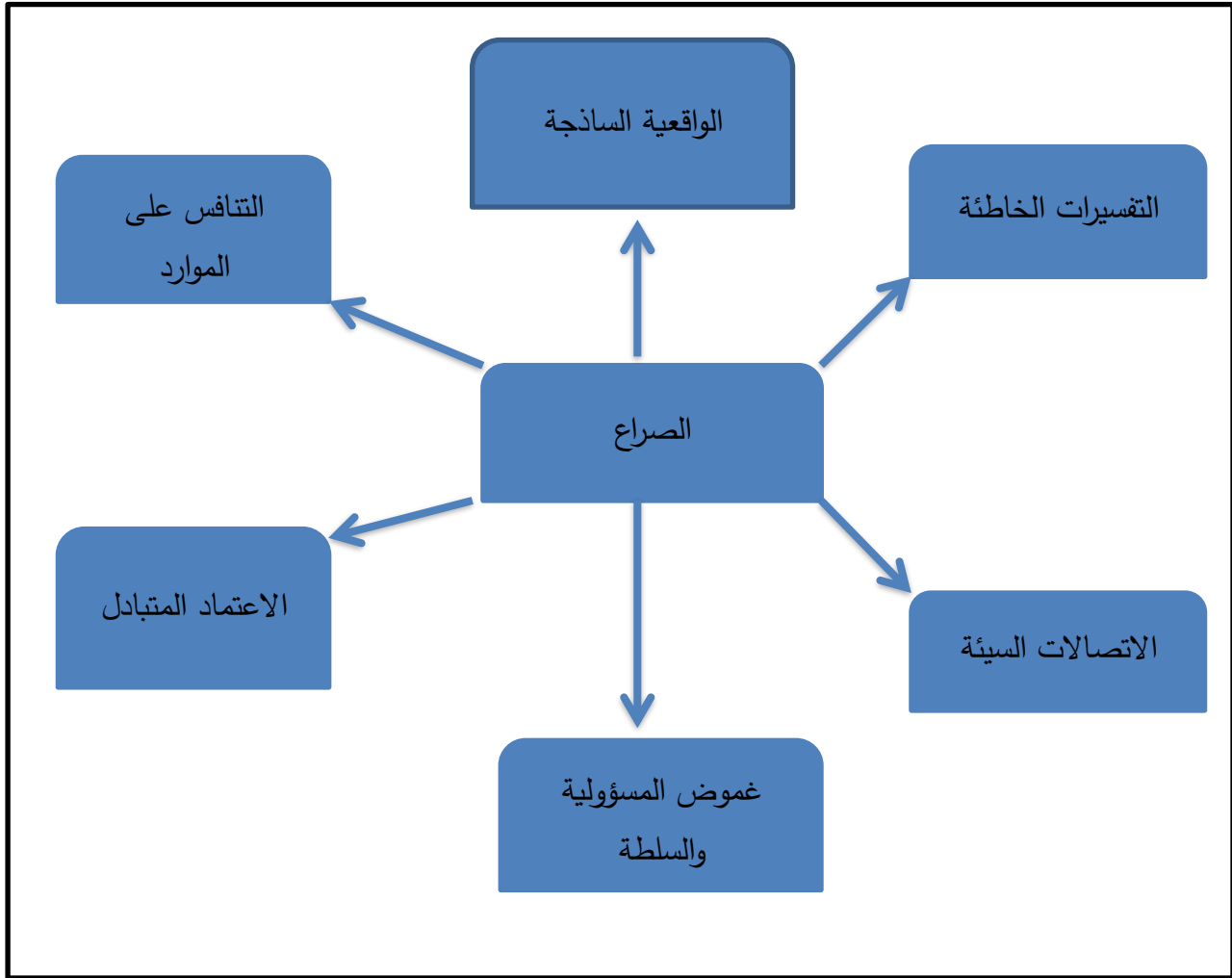
● **الرضا الوظيفي:** أن عدم الرضا الشخص عن موقعه الوظيفي أو التعليمات واللوائح المتعلقة بوظيفته، يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه أو الى اتفائه أو لتغيبه، أو تركه العمل وكل هذه المظاهر يمكن أن تولد الصراع مع الآخرين. (عبد الله احمد عبد الله الزهراني، 1999، ص 20)

ومن هذه الاسباب يمكن إجمال الاسباب الرئيسة للصراع بأنها عقلانية أو غير عقلانية كما حددها Kahn و kotz كما يلي: (عبد الرزاق الرحالة، زكريا أحمد العزام، 2011، ص 347)

يمكن دراج الاسباب العقلانية في:

- الصراع الهيكلي وهو ناتج عن الخلافات حول نظام المكافآت والحوافز.
- الصراع الوظيفي وهو ناتج عن الخلافات حول الوظائف الدوائر المختلفة في المنظمة مثل التمويل والتسويق والانتاج والموارد البشرية.
- أما الأسباب اللاعقلانية في ناتجة عن السلوك العدواني للأفراد.

الشكل رقم (3) : يبين بعض العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع التنظيمي



المصدر: (فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، 2008، ص20)

3. مراحل الصراع التنظيمي:

في الحقيقة ليس هناك مراحل ثابتة ومستقرة يمكنه أن يتخطى كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر على بعض المراحل، كما تختلف مدة كل مرحلة من مراحل الصراع، (ناصر قاسمي، 2013، ص186)

1.3. مرحلة الصراع الضمني (الخفي):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع أي أسباب الصراع والتي تسهم في خلق الصراع غير المعلن الذي يتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن. (عوزير سعدي إسماعيل، 2007، ص108).

2.3. مرحلة الصراع المدرك:

يتولد الاحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود لخلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف في إدراك الصراع حيث أن المعلومات تلعب دور مهم بين الافراد والجماعات بسبب سوء الفهم بينهم أو قلة الاتصالات. (زرفاوي امال، 2014، ص88)

3.3. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو الملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا في تغذية صور ومدرجات الصراع حيث تتساق عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الافراد والجماعات. (شلاي زهير بو جمعة، 2011، ص116)

4.3. مرحلة الصراع المعلن أو الظاهر:

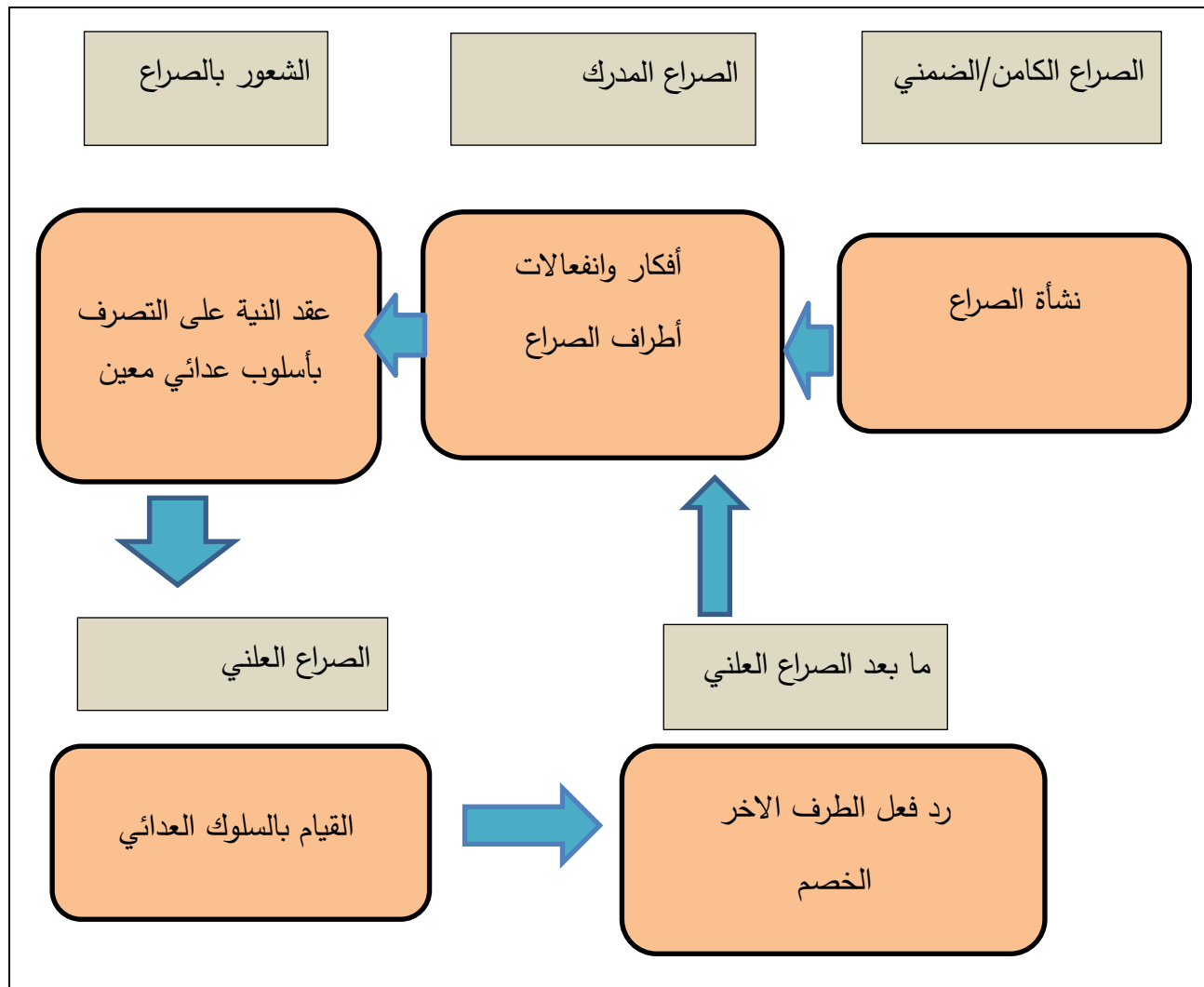
يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه وبسبل مختلفة مثل العدوانية وقد يأخذ الصراع صور من اللامبالاة. (عنتر صلاح، 2018، ص48)

5.3. مرحلة ما بعد التسوية أو اثار الصراع:

تعكس هذه المرحلة طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة بعد انتهاء الصراع حيث يتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، هنا يظهر دور المنظمة جليا في وضع الحلول للصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة وحلها، إذا لم يتم التوصل الى اتفاق مرض بحيث يقر أحد الطرفين بأنه الخاسر وهنا تكون جولة جديدة من الصدمات المكثفة. (سعاد محمد رجة، أحمد أرحيم عبد الله، ع 2، 2020)

مما سبق يتضح لنا من خلال التطرق اليه الصراع التنظيمي له مراحل متسلسلة ومتراصة ولا يمكن تجاوزه ففي المرحلة الاولى يكون الصراع كامنا وغير محسوس، فمن خلال استمرار الصراع يتحول الى صراع يتصوره الافراد وبالتالي يكون واضح للجميع في شكل سلوكيات تعبر عنه وفي النهاية تكون نتائجه سلبية أو إيجابية متمثلة في زيادة أداء المنظمة.

الشكل رقم (4) : يبين مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: (فوزي عبدالرحمان حامد أبو عساكر، 2008، ص28)

4. مستويات الصراع التنظيمي

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة انطلاقاً منها نحدد الأنواع التالية: (رابح العايب، 2009، ص66-67)

1.4. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الأفراد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا النوع من الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ - صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ويأخذ أحد الصور التالية:

أ-1 الصراع بين هدفين إيجابيين:

منا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

أ-2 الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح لإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري " عنصر ايجابي " بيد أنها تقرر له ساعات إضافية " عنصر سلبي".

أ -3 الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع آخر لنفس المنظمة.

ب - صراع الدور:

لكل فرد عدد من الادوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الاسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الادارة والزملاء، والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك.

ويرى " هاربرت " ان صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الاوامر، وتسلسل الاوامر. وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. ويرى ان المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الاعلى الى الاسفل غالبا ما تكون قادرة على ارضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسة لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

- القيام بدورين في آن واحد.
- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أي منها يجب أن يكون له الأولوية.

2.4. الصراع على مستوى الأفراد:

يتمثل الصراع على مستوى الأفراد كما يلي: (أحمد ماهر، 2002، ص 277-281)

ينشأ الخلاف بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وقدراتنا في التعامل والاتصال، يمكن إذا أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة.

وهناك إحدى الطرق لبسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة وتسمى هذه الطريقة: شبك **جوهاري** نسبة الى جوزيف لوفت وهاري انسجام ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (5) : « يبين نافذة جوهاري »

الآخرون		الفرد
لا يعرف الآخرون	يعرف الآخرون	
2	1	يعرف نفسه
4	3	لا يعرف نفسه

المصدر: (أحمد ماهر، 2002، ص276)

من خلال الشكل يتبين لنا أن نموذج "نافذة جوهاري" أن هناك أربع حالات تشير الى معرفة الشخص وبالأخرين، اذ تشير الحالة الاولى الى معرفة الفرد لنفسه فقط، والحالة الثانية معرفة الفرد لنفسه وللآخرين فيما تمثل الحالة الثالثة معرفة الفرد للآخرين فقط، أخيرا الحالة الرابعة التي تشير الى عدم معرفة الفرد لنفسه وللآخرين وبصفة عامة يشأ الصراع بسبب عدم التفاهم بينهم. (عامر عبد اللطيف، عدد 98، 2014، ص46)

3.4. الصراع على مستوى الجماعات

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة إذا أن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع، ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشار داخل المنظمة يحدث هذا النوع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، إذ يحدث بين الوحدات والأقسام لاختلاف وجهات النظر بين المجموعات. (عبد الله صالح العازمي، 2013، ص20)

ويأخذ الصراع على مستوى الجماعات شكلين هما: (شخاب عبد القادر، 2015، ص74)

• الصراع الأفقي:

يحدث هذا النوع من الصراعات بين الجماعات والوحدات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، فمثلاً الصراع الذي ينشأ إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

• الصراع الرأسي العمودي:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أو جماعات ينتمون لمستويات تنظيمية مختلفة مثلاً الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا في المنظمة.

4.4. الصراع على مستوى المنظمات:

تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق، وهيكल العرض والطلب والأسعار، وكذلك القدرة الشرائية المتباينة للأفراد بين المنظمات وغير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤدية الى ظهور الصراعات بين المنظمات. (خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم، 2007، ص 307) .

من خلال عرضنا لمختلف المستويات التي تقع فيها الصراعات داخل المنظمة سوف ننتقل الى مصادر الصراعات التنظيمية.

5. مصادر الصراع التنظيمي

تتمثل مصادر الصراع في ثلاث مصادر تتمثل في: (موسي اللوزي، 2012، ص84-85)

1.5. مشكلات الاتصالات الإدارية:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الي سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية الى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري

السليم. فالإتصال الجيد والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فأن التعرف على مقومات الإتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة الأداء والفعالية للوصول الى الأهداف المطلوبة.

2.5. معوقات التنظيم أو مشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين الوحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي مواجهة المنظمة الإدارية لعدم استقرار بيئي داخلها ما يؤدي الى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها قراراتها الادارية.

3.5. معوقات أو مشكلات تسببها البيئة التنظيمية

تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل كما يذكر د كمال المغربي في اللغة المستعمل ومدلولات الالفاظ، أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الانتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على احداث الصراع هي:

- الظروف: كأن يكون السبب هو ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.
- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

6. الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

في البداية كان رأي الباحثين الاوائل في موضوع الصراع أنه يضر بالمؤسسة ويؤثر على أداء الافراد والإنتاجية. ثم من خلال البحث والدراسات تغيرت وجهة النظر بشكل كامل من خلال وجود آثار ايجابية لها وليست السلبية فقط، ومن ثم التأكيد على وجود تعارض في المؤسسة بدرجات متفاوتة.

1.6. الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

إن للصراع التنظيمي آثار ونتائج إيجابية يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ. على مستوى الفرد والجماعة:

تتمثل آثار الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة في: (سليمان ابراهيم الكريم النملة، 2005، ص 55-45)

- الصراع يحث الافراد أو يزودهم بالطاقات جديدة تساعد على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.
- الصراع يمكن ان يكون خبرة تعليمية وأطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي تواجههم.
- يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل المشكلات.
- يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتنميتها وزيادة التماسك بين أعضاءها.
- التقليل من اتخاذ القرارات الضعيفة لأن مواجهة الآراء المختلفة أمر جوهري لعملية اتخاذ القرار.
- يعمل الصراع على اشباع حاجات نفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوي الميول العدوانية.

كما ورد في: (عبد الله أحمد عبد الله الزهراني، 1999 ص33)

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- إتاحة الفرصة للمشاركة والنقاش، مما يؤدي الى تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- إن الصراع يزيد من فعالية والاتصال داخل المنظمة.
- يزيد من الانتاجية.
- يساعد على نمو العلاقات والتعاون بين أفراد التنظيم.

كما تظهر بعض الفوائد للصراع: (عبد الرزاق سالم الرحالة وزكريا أحمد محمد العزام، 2011 ص348)

- 1- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الأفراد بعض الحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات مستقبلا.
- 2- يساعد الصراع الافراد على التخلص من شحنات عاطفية مكبوتة من خلال التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع.

3- ينتج عن الصراع الذي يحدث داخل الجماعة التحديد الواضح لعلاقات القوى بين الافراد والجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات والقدرة على التأثير على الآخرين.

ب. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

ان للصراع التنظيمي آثار كثيرة تؤثر على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة نذكر منها: (مؤمن خلف عبد المؤمن، 2008، ص52)

على مستوى الفرد داخل الجماعة:

1- يشعر الفرد بالإحباط نتيجة لعجزه عن اشباع حاجة أو عاطفة أو إخفاقه في تحقيق هدف ثم بدل جهد لإنجازه.

2- يؤدي الصراع الى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع.

3- يترتب على الصراع تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

2.6. على مستوى الجماعة:

1- الاتصال ضعيف بين الجماعات: أي كلما زاد الصراع وانتشر بين الجماعات يؤدي الى تناقص الاتصال والتفاعل بين الجماعات.

2- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: أي أن المجموعات المنافسة تعتبر عدو وتكون النظرة نحوها بعدوانية.

3- نقشي استخدام الصفات السلبية: كثيرا ما نلاحظ في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الاحزاب

وصف الآخرين بصفات سلبية مثلا كوصفهم بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو

الدولة أو ضد الافراد والاقليات واتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.

من خلال ما سبق التطرق اليه من الاثار الناتجة عن الصراع سواء كانت سلبية أو ايجابية ترتبط بمستويات معينة، باعتبارها من الاهداف المحورية لأي منظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية لرفع الاداء للجماعة، وبالتالي لا يمكننا القضاء على الصراع نهائيا بل يمكننا الاستفادة منه في المستقبل وتحويل نتائجه السلبية الى نتائج جيدة.

ثانيا: ادارة الصراع التنظيمي

كل منظمات اليوم بمختلف أنواعها تعاني من خطر الصراعات وما ينتجه من آثار على مستوى الافراد والجماعات سواء ايجابية أو سلبية يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

وإدارة الصراع من المهام المعقدة والصعبة، خاصة وحالات الصراع تحتاج الى إدارة كفؤة تعتمد على آليات مناسبة في ذلك، حتى يمكن الاستفادة من الصراع والتحكم فيه بصورة تعكس وصوله لمراحل تنعكس سلبا على سير العمل وعرقلته.

1. مفهوم ادارة الصراع التنظيمي:

تعتبر إدارة الصراعات من العناصر الفاعلة في نجاح المنظمة في المستقبل، قد تم تقديم بعض التعاريف نحصرها كالتالي: (ريم قاسم حسن، 2019، ص 45)

- يقصد بإدارة الصراع: « هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الاستراتيجية التي تتخذها الاطراف الفاعلة في التفاعل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الاطراف المشاركة ». (على رحمة راشد، ع 98، 2017، ص217)

- تعرف إدارة الصراع بأنه: « الأسلوب الذي تلجأ اليه الإدارة في حل المشكلات والاختلافات في المنظمة أو يلجأ لأحدها من أجل زيادة الأداء والخروج من حالة السكون التي فيها المنظمة فهي طريقة لمعالجة مشكلة، وهي السلوكيات التي يتخذها الأفراد للرد في حالات الصراع باستخدام طرق مختلفة »

- وفي تعريف آخر: « هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع الى الحد المرغوب فيه ». (Mustafa Hamid Hussein;2021;p4)

- يعرفها روبرتس وروجرز: « بأنها التداخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو لتداخل لمنع الصراع المدمر وحله » وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، وإدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص لصراع بهدف تحديد حجمه لتتم عملية التدخل لحله.(ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017، ص 20)

- كما يعرف عبد الرسول: « إدارة الصرع التنظيمي في البيئة الجامعية بأنها استخدام الإدارة الجامعية أو إدارة كلية للأساليب العلمية المناسبة في تشخيص أسباب الصراعات التنظيمية، وتطبيق الأساليب الادارية الملائمة للوصول الى المستوى الأمثل للصراع »(أحمد سمير صديق أبو بكر، محمد فتحي عبد الرحمن أحمد، ع الخامس والسبعون، ص918).

من خلال التعاريف السابقة الذكر فإن إدارة الصراع التنظيمي هي محاولة حل وتسيير الصراع والتحكم فيه بمجموعة من العمليات، إضافة الى محاولة منع حدوث الصراع لمدمر بشكل مناسب، حيث تبدأ عملية إدارة الصراع ب التشخيص الى غاية حل الصراعات والخلافات والمشكلات التي قد تواجههم باستخدام الطرق والاساليب المناسبة.

2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع التنظيمي لها أهمية ودور كبير في إحداث تغيير جوهري في المنظمات من خلال تحديد البرامج وتطوير روح الابتكار للفرد ولإدارة الصراع التنظيمي عدة مزايا تتمثل في: (سواء خضر يوسف، مثنى سعد ياسين، 2021، ص 7)

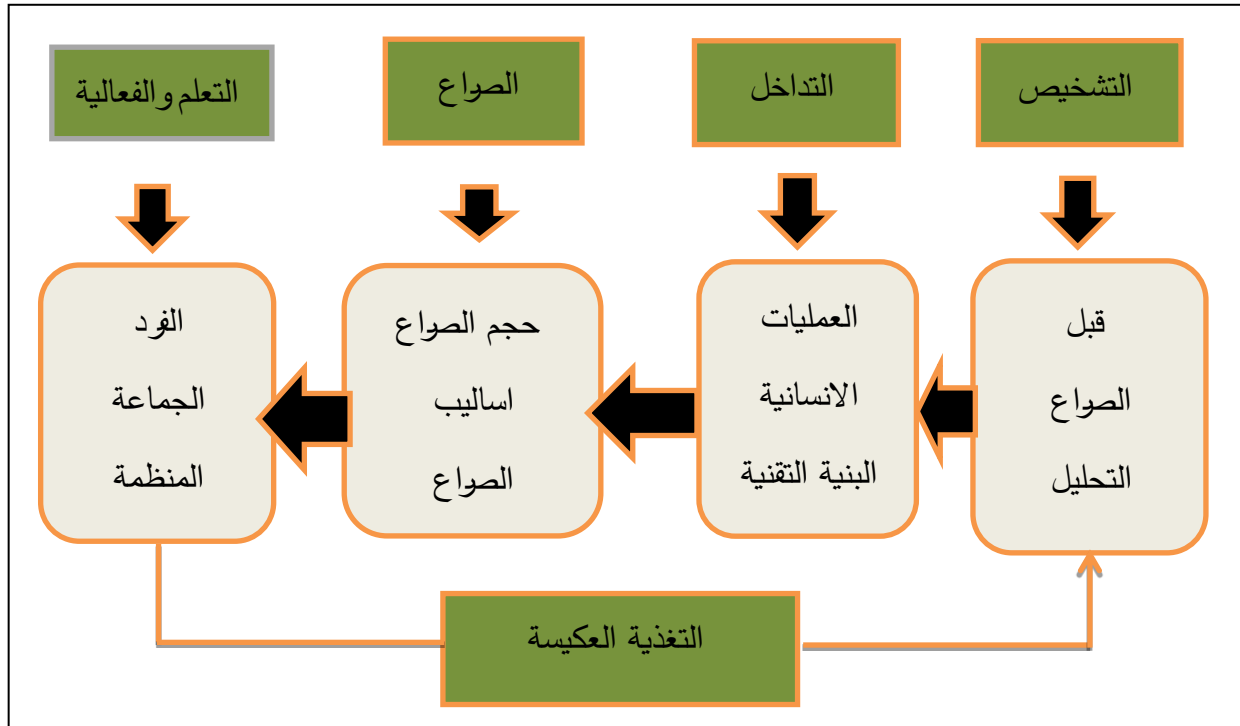
- ✓ تماسك الجماعة التنظيمية وزيادة ولاءها للمنظمة.
- ✓ تعزيز الاحترام المتبادل بين أفراد.
- ✓ تحفيز العاملين والمديرين وتشجيعهم على التنافس.
- ✓ تنسيق جهود العاملين.
- ✓ خلق فرص للتطوير التنظيمي.
- ✓ الجو المناسب للأفراد يتميز بالطاقة الايجابية.
- ✓ اكتشاف الطاقات الكامنة للأفراد.
- ✓ زيادة الانتاجية في العمل.
- ✓ تشجيع الافراد وزرع روح الابتكار للأفراد.
- ✓ توفير الراحة النفسية والبعد عن التوتر.
- ✓ الوقوف على مسببات الصراع التنظيمي ومعالجتها.

3. خطوات إدارة الصراع التنظيمي:

تتمثل خطوات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج رحيم كالتالي:

التشخيص والتداخل اذ يتم من خلال (العمليات الانسانية، والبنية التقنية، والصراع، والتعلم والفاعلية ويمكن توضيح عملية إدارة الصراع في الشكل التالي: (عامر عبد اللطيف كاظم، ع ثمانية وتسعون 2014، ص 44)

الشكل رقم (6) : يوضح أنموذج " Rahim لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (عامر عبد الطيف كاظم، ع ثمانية وستون، 2014، ص45)

فيما يلي تفصيل ل أنموذج Rahim لإدارة الصراع التنظيمي:

1.3. التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بفاعلية وكفاءة، وذلك لغايات التعرف الى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه وتجرى باستخدام مقياس لصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2.3. التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال أسلوبين هما:

أ - العمليات الإنسانية:

مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الافراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الاساليب المناسبة لإدارته.

ب - البنية التقنية:

وتعني ترتيب الأنشطة والعمليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

3.3. الصراع:

إنها مرحلة مواجهة الصرع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة حدة الصراع وإثارته إذا كان دون المستوى المطلوب أو تقليصه في حالة ارتفاع حدته للحفاظ على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4.3. التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق فعالية المنظمة المطلوبة، يجب أن يكون لقائد المنظمة عقل منفتح وأن يكون قادراً على التأثير على المرؤوسين وتشجيعهم على التعامل مع المشاكل بتفكير ناقد والابتعاد عن الحلول التقليدية كما يمكن أن تكون لدى القائد أيضاً القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

ومن خلال ما سبق التطرق اليه من خطوات إدارة الصراع التنظيمي التي تبدأ بالتشخيص من خلال محاولة معرفة أسبابه ومن ثم التداخل في حله بمختلف الطرق، وبعدها تأتي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجمه وشدته للتحكم فيه، من أجل تحقيق فعالية المنظمة المطلوبة لابد من تعليم الافراد على كيفية ادارة الصراع وتقبل التغيرات.

4. تصنيفات استراتيجيات إدارة الصراع

سنقوم من خلال الجدول التالي عرض بعض تصنيفات لإدارة الصراع التنظيمي لبعض الدراسات وما قدمه الباحثون وفقاً لنماذج التي وردت في أدبيات الإدارة مستهدفين اختيار النموذج الذي سيتم اعتماده في الدراسة الحالية. ويظهر الجدول نماذج متبادلة لاستراتيجيات لمواجهة الصراع ويعود هذا التباين بالدرجة الاساسي الى عدم وجود استراتيجية معينة أو محدودة يمكن استخدامها في حالات الصراع المختلفة.

الجدول رقم (2) : يبين مختلف تصنيفات إدارة الصراع التنظيمي

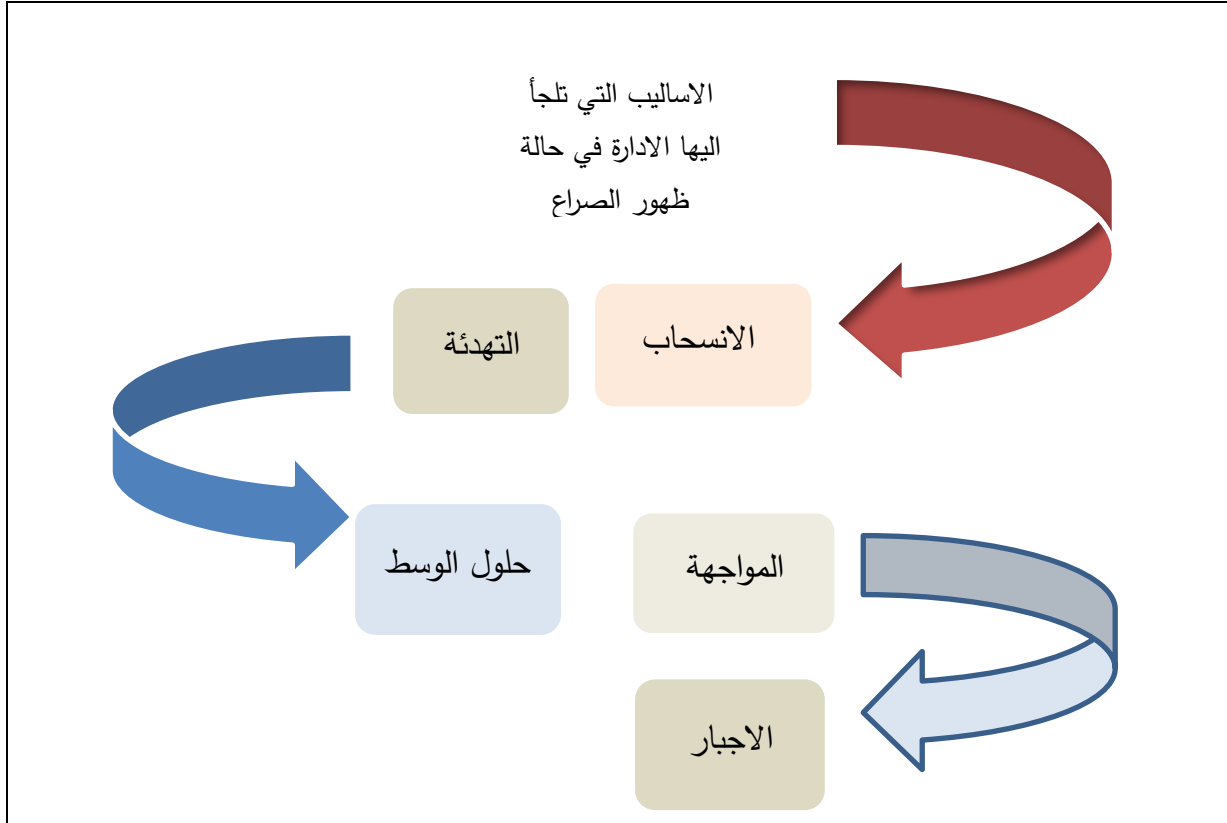
الباحث	الاستراتيجيات
العبدي، 2008، 86	استراتيجية التعاون، استراتيجية المنافسة استراتيجية التجنب.
زهدي، 2009، 60	استراتيجية التعاون، استراتيجية التوافق، الاسترضاء، التجنب.
البدراوي والنجفي، 2010، 11	استراتيجية المشاركة أو التمازح، استراتيجية تنافسية، استراتيجية الانسحاب أو التجنب، استراتيجية عدم المواجهة أو التأقلم، استراتيجية المساومة.
Lazarus، 2014	استراتيجية التفاوض، التجنب والفرض.
عبود وعبودي، 2014، 80	استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، التسوية، التنازل، القوة
الحيث، عبد العال، 2014، 89	أسلوب التجنب، أسلوب المواجهة والمكاشفة، أسلوب حل الوسط، أسلوب المنافسة، أسلوب التهاون
Sreeieh، 2017، 21	استراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، الارضاء، السيطرة، التجنب، المساومة.
Sreeieh، 2017، 21	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التكامل، الارضاء، السيطرة، التجنب، المساومة.
Obied and Ahmed، 2016، 39	استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية القوة.
Alemu;2018، 12	استراتيجية التعاون، التنافس، التجنب، الإغفال.

المصدر: (علا نافع محمود، العدد 47، ج2، 2019، ص43)

5. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

في حالة ظهور الصراع تلجأ المنظمة الى استخدام الاساليب كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : يبين الاساليب التي تلجأ اليها الادارة في حالة ظهور الصراع

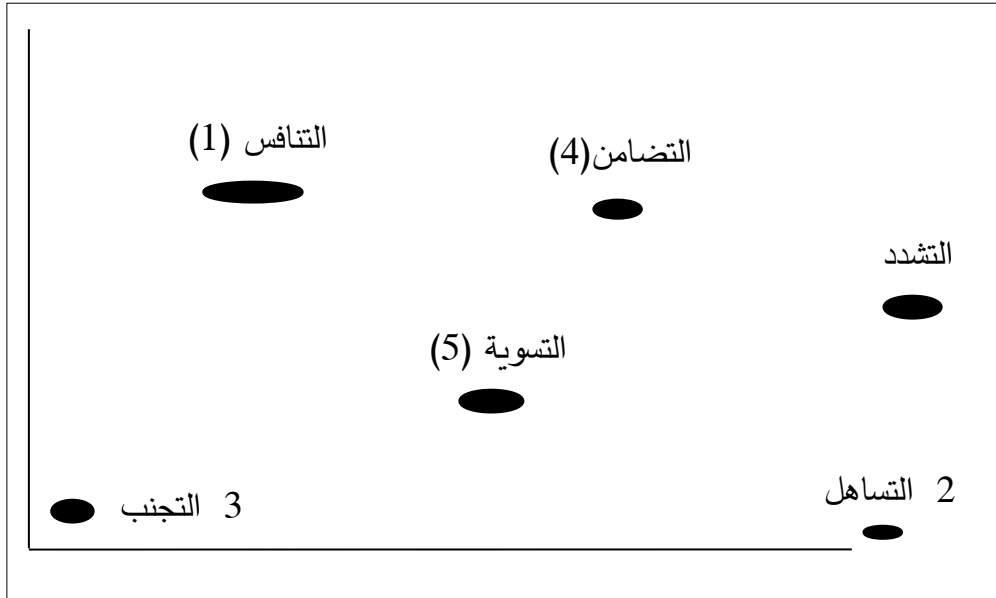


المصدر: (خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2012، ص38-39).

- **الانسحاب:** (التجنب / الإنكار) ويتمثل في ترك المدير لبعض الواجبات لفترة قصيرة كأن يغيب عن حضور بعض اللقاءات في حالة ما تكون المشكلة لا تحتاج وقت كبير، أو ان يكون هناك من يضع الحلول في غياب المدير. (خبراء المجموعة، 2012، ص38).
- **التهدئة:** وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع ضرورة التعاون بين الأطراف.
- **حلول الوسط:** أي اختيار المدير لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- **الإجبار:** وهو لجوء الإدارة الى استخدام القانون في حل الصراع ويستخدم في الحالة الطارئة.
- **المواجهة:** أي الاعتراف بوجود الصراع ولجوء الإدارة الى استخدام المنهج العلمي والتقييم البدائل للوصول الى الحل الافضل. (خبراء المجموعة العربية، 2012، ص38).

لفهم استراتيجيات الصراع لابد من التطرق الى ما يعرف بنماذج إدارة الصراع التي طورها توماس عام 1967 ويتضمن هذا النموذج عنصرين - التعاون - التشدد ويظهر هذا بوضوح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : يبين نماذج ادارة الصراع التنظيمي



المصدر: (جعفر خانو الزبياري، طبعة الاولى، 2020، ص157)

يظهر هذا الشكل أن هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح التعاون والتشدد، وتستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية، هذه الأنماط الخمسة تتضمن التنافس، التساهل، التجنب، التضامن، التسوية.

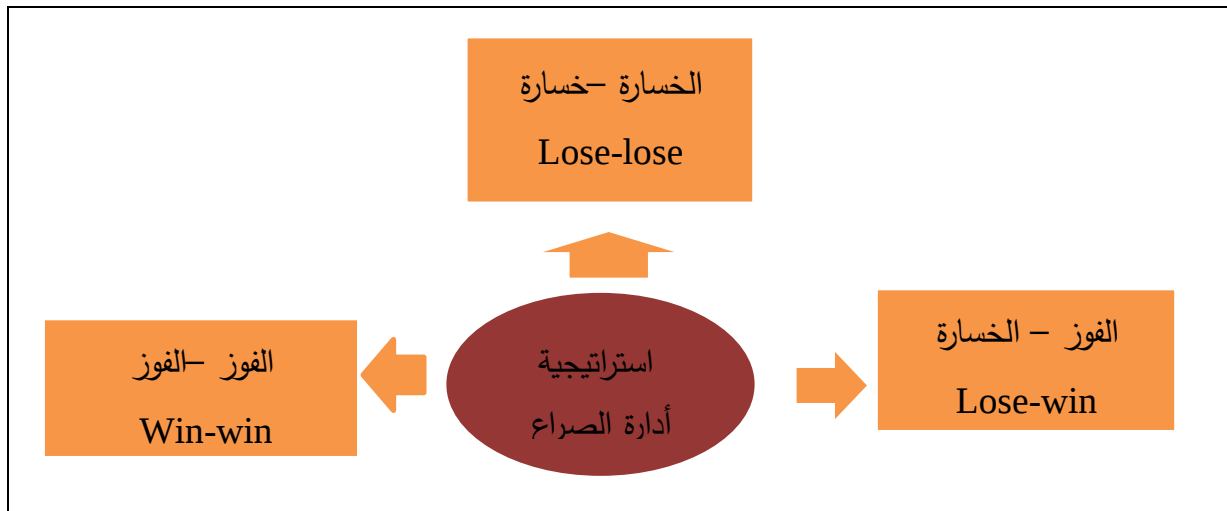
وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات: (أحمد يوسف دودين، 2012، ص158)

- استراتيجية التنافس: (competition): (متشدد - غير متشدد) يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف ربح وخسارة. (win/lose)
- استراتيجية التساهل: (Accommodating): وهو على النقيض من التنافس (غير مشدد - غير متعاون) يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته، ويكون الموقف: خسارة وربح (win/lose).
- استراتيجية التجنب: (Avoiding) (غير متشدد - متعاون) يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ويكون الموقف خسارة وخسارة تتراوح ما بين التعاون والتشدد (lose/lose).

- استراتيجية التضامن: (compromise) (متعاون - متعاون) يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف هنا ربح وربح (win/win).
- استراتيجية التسوية: (compromise) ويكون هنا الحل الوسط، أي التعاون والحزم من كلا الطرفين، منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء، ويكون الموقف ربح وخسارة، ربح وخسارة (win/lose-lose) (win/lose)

إن اختيار النموذج الجيد الذي يناسب مع كل موقف، يتطلب من الإدارة الدراسة العلمية والتحليل والمسح التنظيمي الجيد للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على مصدر الصراع ومن ثم استخدام الأسلوب المناسب.

الشكل رقم (9) : يبين استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (امل محمود علي العبيدي، 2008، ص 85)

6. طرق مواجهة الصراع:

يمكن حصر الطرق لمواجهة الصراع وهي كالتالي: (خبراء مركز الخبراء المهنية للإدارة، 2008، ص 28-29)

الجدول رقم (3) : يبين طرق مواجهة الصراع

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
القوة / التنافس	- في حالة الطوارئ أو المواقف العادية حيث يلزم اتخاذ القرار سريع. - في حالة الامور الهامة والتي لا تلاقي تأييد من الآخرين كتخفيض التكاليف وتطبيق النظم والقواعد. - في الامور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة ومراكزها في السوق. - في مواجهة الاشخاص الذين يستغلون المواقف.
التعاون / المشاركة	- عندما يراد ايجاد حل متكامل للنزاع حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. - عندما يراد التعلم والافادة من الآخرين. - للحصول على مرئيات الاطراف الاخرى التي تركز على اسس ومنطلقات مختلفة . - للحصول على التزام الاطراف بالوصول الى حل . - التعرف على وتسوية المشاعر التي تدخلت في العلاقات .
التجنب / التحاشي والتكيف	- عندما لا يكون الامر مهما أو هناك امور اهم. - عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. - عندما تكون تكاليف أو متاعب الحل تفوق المزايا المحصلة منه. - لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد. - عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول الى حل عاجل. - عندما يستطيع علاج النزاع بفعالية أكبر. - عندما تتضمن المشكلة اعراضا أو مدلولات عن المشكلة أخرى. - عند الاعتراف بالخطأ فرصة للتعلم وتبادل. - عندما يكون الامر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة أليك المنطق هنا يوجب

مراعاة مصالح الآخرين. - لبناء علاقات قوية تفيد في امور اخرى مستقبلية. - لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى .عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. - عندما يكون الانسجام والاستقرار ضروريا للمنظمة. - إعطاء الفرصة للأفراد المرؤوسين للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.	
---	--

المصدر: (خبراء مركز الخبراء المهنية، 2008 ص29)

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا بان المنظمات مرتبطة بالبيئة بكونها ديناميكية ومستمرة وسريعة التغيير، نظر لكونها تمارس نشاطاتها المختلفة بين الافراد والجماعات تربطهم روابط ومصالح مشتركة ونظر لاختلاف هذه المصالح فإن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة ستوقعها في صراعات تنظيمية والتي تعتبر من الظواهر الاجتماعية التي تعبر عن عدم تجانس هذه المصالح.

فالصراعات التنظيمية تختلف من حسب مستويات وتصنف الى صراع على مستوى الفرد، على مستوى الافراد، على مستوى الجماعات، واخير على مستوى المنظمات، كما أن الصراع يمر بمراحل تتمثل في الصراع الكامن وهنا لا يوجد صراع، ثم في مرحلة تاليها إدراك الصراع ومن ثم الشعور به ثم واطهاره علنا ثم في مرحلة لاحقة تأتي مرحلة ما بعد التسوية وهي كيفية إدارة الصراع بحلول ترضي جميع الأطراف.

ينتج عن الصراع التنظيمي آثار إيجابية تساعد في رفع الاداء ومن ثم يشجع على الابداع في العمل من جهة، كما هناك من جهة أخرى آثار سلبية تضر بالمنظمة وتخفض في الاداء، وهنا يجب التدخل سريعا لمنع وادارته بأساليب إدارية والتحكيم الهادف لحله أو التخفيف من انتشاره.

The background features a central white rectangular area with rounded corners, framed by a black line that forms a scroll-like shape. This central area is surrounded by several overlapping, slightly offset rectangular frames. To the left and bottom of these frames are clusters of stylized flowers in shades of pink, red, and purple, with green leaves and small blue berries. The overall design is elegant and artistic.

الفصل الثالث:

الدراسة
الميدانية

تمهيد:

تعد الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع التي لها دور كبير في بناء الجانب الثقافي للأفراد في جميع المجالات ونظرا لدورها الكبير فإنها بحاجة إلى نوع خاص من الذكاء ألا وهو الذكاء الاجتماعي والذي يعد مهم في بناء شخصية الأفراد لضمان سير الاعمال في أحسن الظروف وبعيدا عن الخلافات.

بعدما تم التعرف في الفصلين السابقين على الذكاء الاجتماعي وإدارة الصراع التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني للدراسة الذي يعد من الجوانب المهمة في عملية المعرفة فيه حيث سنتطرق الى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة - وكذا الاجراءات المنهجية للدراسة وتحليل البيانات وهذا لسهولة الحصول على النتائج المسطرة.

أولاً: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يعد المركز الجامعي لميلة من المراكز الجامعية التي شهدت تطور كبير في السنوات الأخيرة وهنا سنحاول التعرف على المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة من خلال التعريف بالمركز الجامعي، وموقعة وأهدافه ومهامه، وهيكله التنظيمي.

1. التعريف بالمركز الجامعي لميلة:

سننظر الى التعريف بالمركز الجامعي:

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف الى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في رجب عام 1429 الموافق لـ يوليو عام 2008.

فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009، لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسة الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية. يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، دكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية في تخصصات مختلفة وتتنوع عروض التكوين على ثلاث معاهد:

1- معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاث أقسام الرياضيات والاعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، قسم العلوم والتقنيات.

2- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم أربعة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، علوم التسيير، وقسم الحقوق والعلوم السياسية.

3- معهد الآداب واللغات: ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

4- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،

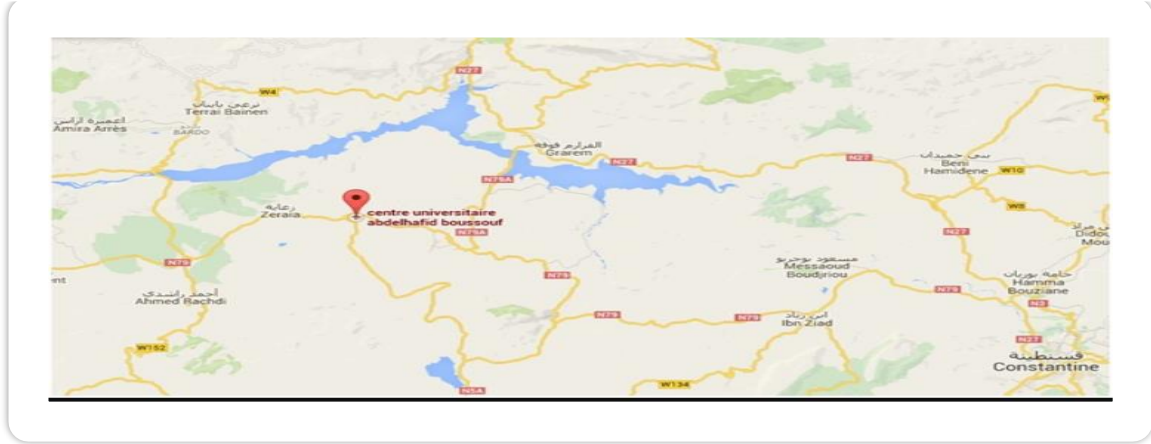
5- مخبر العلوم الطبيعية والمواد،

6- مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.

2. الموقع الجغرافي للمركز الجامعي لميلة

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار .

الشكل رقم (10) : يبين استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي



المصدر: عن الموقع الالكتروني <http://www.center-univ-mila.dz> الساعة 14:52 يوم 2022 /05/2

3. أهداف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

يسعى المركز الجامعي الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

- 1- تنمية شخصية الطالب مما يجعله قادر على الابتكار والتحدي والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة.
- 2- الاهتمام بالتعليم المستمر.
- 3- تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي.
- 4- المحافظة على الشعور القومي ورفع الحس الوطني والوازع الاخلاقي للفرد أثناء الأهل داخل الجامعة.

استغلال إمكانية الجامعة من اساتذة وطلبة وخدمة البحث العلمي.

4. مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

- في إطار مهام المرفق العام تتوالى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص كما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تجميع نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي، التقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

5. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

المركز الجامعي لميلة منظم كما يلي: (<http://www.center-univ-mila.dz/ar/index>.)

- 1- مكتب الأمين العام: ويمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي ويتكون من:
- 1- المديرية الفرعية للمستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية ويتكون من 4 مصالح:

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى
- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المستوى.
- مصلحة المستخدمين للأساتذة.

- 2- المصالح التقنية المشاركة: تتكون من أربع مصالح عامة وهي:

- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة المحاسبة والجرد والارشيف.
- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والنفقات.
- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

- 2- المدير المساعد المكلف بالتنمية والإشراف، فيه ثلاث مصالح وهي:

- 3- مصلحة الإحصاء والإشراف.

- 4- مصلحة الاعلام والتوجيه.

- 5- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.
- 3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، ويحتوي على:
- 6- مصلحة التكوين المتواصل.
- 7- مصلحة التعليم والتدابير والتقييم.
- 4- المعاهد: توجد في المركز الجامعي لميلة ثلاث معاهد وهي كالتالي:
 - معهد العلوم والتكنولوجيا.
 - معهد الآداب واللغات.
 - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 5- المكتبة المركزية: توجد بها قاعتان تتسع ل 400 مقعد.
- 6- العيادة: وهي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة .

ثانيا: الاجراءات المنهجية للدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من مجموع الأساتذة الدائمين: المساعدين، الأساتذة المحاضرين وكذلك أساتذة التعليم العالي الموزعين على جميع معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- وسوف نعتد على هذا المجموع كمجتمع كلي للدراسة - لا توجد مقارنة بين المبحوثين الموزعين على مختلف المعاهد - بل توضيح الفئات هدفه تبيان التماثل والتجانس في اختيار عدد مفردات العينة وهذا ما سيوضح لاحقا، الجدول التالي يبين المجتمع الكلي للدراسة:

الجدول رقم (4): مجتمع الدراسة

المعهد	العدد الإجمالي للأساتذة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	103
علوم وتكنولوجيا	225
الآداب واللغات	120
المجموع	449

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من إدارة المعاهد المركز الجامعي ميلة.

2. عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتكونه من مجموعة من الفئات (المعاهد)، تعذر علينا القيام بعملية المسح الشامل، لذا لجأنا إلى أسلوب المعاينة واعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة العشوائية، قمنا باحتساب نسبة (25 %) من المجتمع الكلي للدراسة ($0.25 \times 449 = 112$ ، 25) ليكون عدد مفردات العينة (113) أستاذًا.

3. مجالات الدراسة:

1.3. المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، حيث شملت الدراسة كلا من:

1- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2- معهد العلوم والتكنولوجيا.

3- معهد الآداب واللغات.

2.3. المجال الزمني للدراسة:

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي:

الجانب النظري للدراسة:

كانت في الفترة الممتدة من (2022/01/15 إلى 2022/03/22) حيث تم فيها إنجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري الذكاء الاجتماعي كما تناولنا في الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي.

الجانب الميداني للدراسة:

كان في الفترة الممتدة من (2022/05/03 إلى 2022/05/31) تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والعينة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد محاور الاستبيان وبعدها الشروع في جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول كل محور، وفي النهاية تم إعداد الاستبيان النهائي، ليتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيحات اللازمة، حيث كان تاريخ توزيع الاستبيان وتاريخ استلام آخر استبيان في الفترة من (2022/05/23). تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، ثم استرجاع الاستبيانات الموزعة لتفحص وتوجه إلى عملية التفرغ والتحليل وهذا كان في الفترة الممتدة من (2022/05/14 إلى 2022/05/23)

4. منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة، والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراستنا الحالية من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف إلى دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، بأدواته واساليبه المتعددة .

5. أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "الاستبيان " كأداة رئيسية في الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي طلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث

علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعاً من الضبط والتقنين (الملاحظة المنتظمة).

مر استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1.5. مرحلة إعداد الاستبيان

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذجاً للاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسماً إلى 5 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) أسئلة هي: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

المحور الثاني: ويشتمل هذا المحور على (9) أسئلة كان الهدف منها معرفة دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

المحور الثالث: يتعلق بمعرفة دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ويضم (11) سؤالاً.

المحور الرابع: ويشتمل على (10) أسئلة وهذا من أجل معرفة دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

المحور الخامس: ويشتمل هذا على (10) أسئلة كان الهدف منها معرفة دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

2.5. مرحلة تحكيم الاستبيان:

حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا للتأكد من الصدق الظاهري لهذا الأخير بعرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين، الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استبيان الدراسة، من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها، والملحق رقم (02) يوضح أسماء المحكمين.

3.5. مرحلة توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستمارة على المبحوثين من طرف الطالبة وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4.5. مرحلة جمع الاستبيان:

تم جمع الاستبيانات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيان حيث تم استرجاع (109) استبيان وتم استبعاد (02) استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها، ونوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبانة	العدد	النسبة
الاستبانات الكلية الموزعة	113	100
الاستبانات المستبعدة	2	%0.017
الاستبانات الغير المسترجعة	4	%0.035
الاستبانات الصالحة للدراسة	107	%94.7

المصدر: من إعداد الطالبة.

6. صدق وثبات الاستمارة:

بغرض التأكد من فاعلية الاستبيان من الناحية المنهجية والعملية تم معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستبيان من خلال آراء مجموعة من المحكمين-أنظر الملحق رقم (02) ما عن الثبات تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستبيان. وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرو نباخ للمحاور الرئيسية ثم معامل الثبات الكلي، والمعطيات التالية تعبر عن النسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان حيث يكون:

– ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).

– مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).

– جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).

– ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

الجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرو نباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (6): معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للمحاور الرئيسية للدراسة.

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
المحور الثاني: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	0.810	ممتاز
المحور الثالث: دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي	0.802	ممتاز
المحور الرابع: دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	0.835	ممتاز
المحور الخامس: دور قلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	0.750	جيد
معدل الثبات الكلي	0.851	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ بأن محاور أداة الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.851)، وهذا انعكاساً لدرجة ثبات كل محور على حدا، حيث بلغت درجة ثبات المحور الثاني (0.81)، أما درجة ثبات المحور الثالث فقدرت بـ (0.802) أما درجة المحور الرابع فقدرت بـ (0.835)، في حين بلغت درجة المحور الخامس فقدرت بـ (0.75) وهي محصورة بين الدرجة الجيدة والممتازة، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

7. أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS version 24)، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي موافق تماماً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق تماماً (درجة

إنَّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

1- من

2- من (1 الى 1.80) يمثل (غير موافق تماما) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة ضعيف جدا.

3- من (1.80 الى 2.60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة ضعيف .

4- من (2.60 الى 3.40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة متوسط .

5- من 3.40 الى 4.20)يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع.

6- من (4.20 الى 5.00) يمثل (موافق تماما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع جدا.

2. التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3. المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل استجابات افراد عينة الدراسة لكل من دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي، دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، ودور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، وفي الأخير وفي الأخير تفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

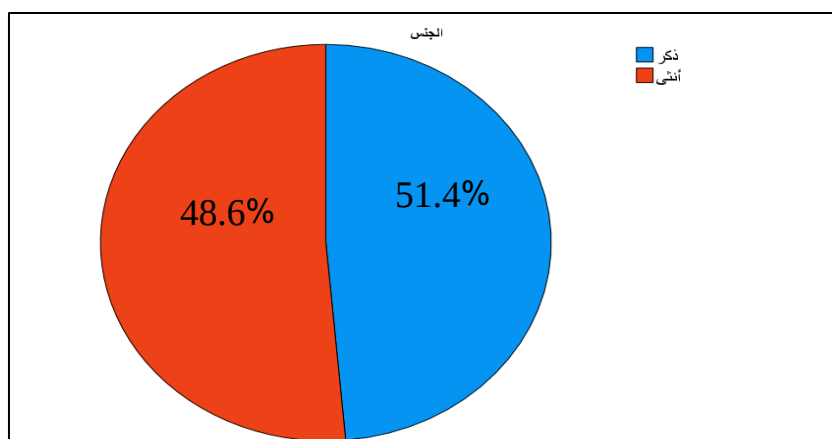
يتوضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	48.6%
أنثى	55	51.4%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، حيث أن نسبة الإناث تقدر ب(51.4%) بتكرار (55) أما نسبة الذكور تقدر ب(48.6%) بتكرار (52) إذ تعكس مدى تجانس عينة الدراسة من حيث الجنس.

2.1. توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر:

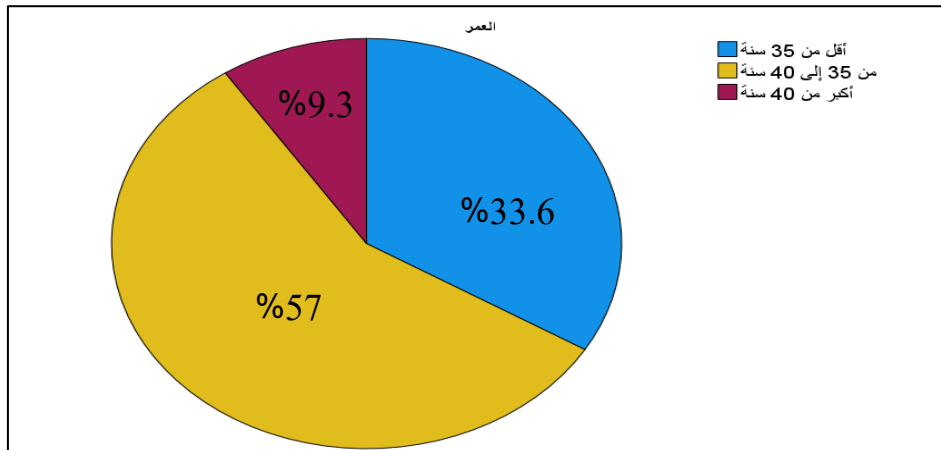
يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (8): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	36	33.6%
من 35-40 سنة	61	57%
أكبر من 40 سنة	10	9.3%
المجموع	107	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية يتركز فيها أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من [35 إلى 40] سنة وذلك بنسبة (57%) وبتكرار (61)، تليها الفئة العمرية [أقل من 35] سنة بنسبة (33.6%)، ثم الفئة الأخيرة [أكبر من 40] سنة بنسبة (9.3%)؛ وتدل على أن أفراد عينة الدراسة يتركزون في فئة عمرية حيوية، تعكس مرحلة يتمتع أصحابها بالخبرة الكافية.

3.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية:

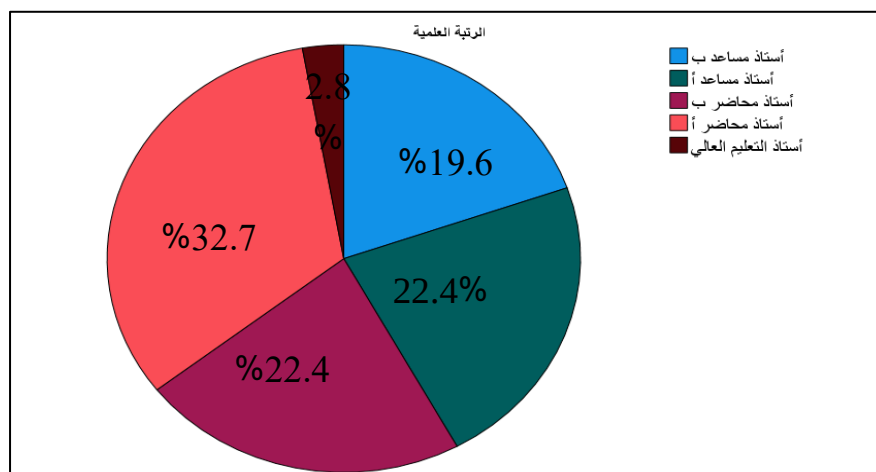
تتضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	21	19.6%
أستاذ مساعد أ	24	22.4%
أستاذ محاضر ب	24	22.4%
أستاذ محاضر أ	35	32.7%
أستاذ تعليم عالي	3	2.8%
المجموع	107	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة أستاذ محاضر (أ) حيث بلغ عددهم (35) أستاذ وهو ما يعادل نسبة (32.7%)، تليهم رتبة أستاذ محاضر (ب) ورتبة أستاذ مساعد (أ) بنسبة (22.4%) والبالغ عددهم (24) أستاذ لكل فئة، في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ

مساعد(ب) (19.6%) والبالغ عددهم (21) أستاذ، وفي المرتبة الأخيرة رتبة أستاذ التعليم العالي والتي قدرت بنسبة (2.8%)، أي ما يعادل (3) أساتذة.

د. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

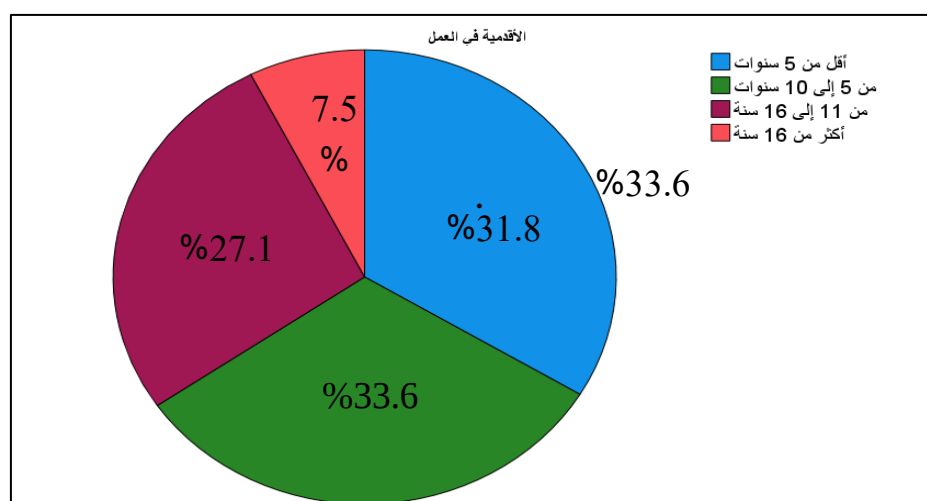
تتضح من الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	33.6%
من 5 إلى 10 سنوات	34	31.8%
من 11 إلى 16 سنة	29	27.1%
أكثر من 16 سنة	8	7.5%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة لسنوات الأقدمية هي (33.6%) تمثل (36) أستاذا للفئة أقل من 5 سنوات، تليها فئة من [5 إلى 10] سنوات والتي تمثل ما نسبته (31.8%) من إجمالي

أفراد العينة وهو ما يعادل (34) أستاذ، في حين شكلت الفئة من [11 إلى 16] سنة ما نسبته (27.1%) من عينة الدراسة وأخيرا تأتي الفئة الأصغر بنسبة (7.5%) تمثل (8) أساتذة أقدميتهم أكثر من (16) سنة؛ وهذا يدل على تمتع افراد عينة الدراسة بالخبرة الكافية.

4.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

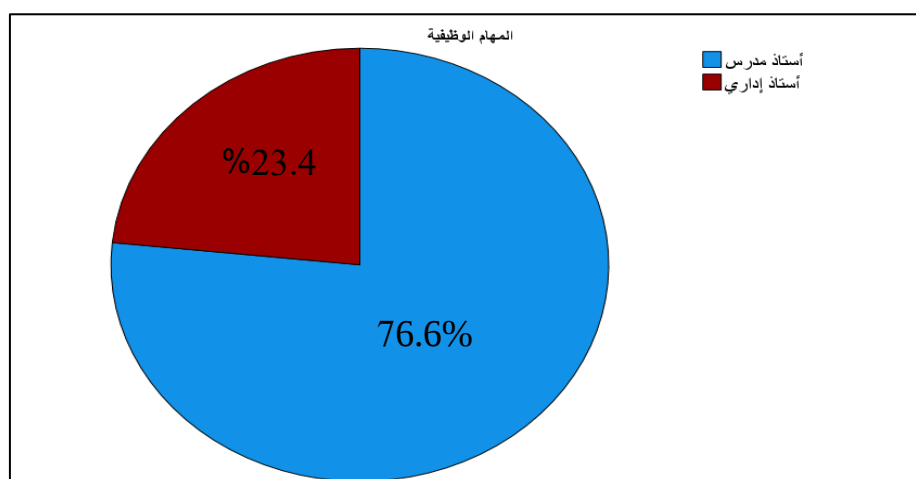
تتضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مدرس	82	76.6%
أستاذ اداري	25	23.4%
المجموع	107	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن (82) فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (76.6%) هم من فئة الأستاذ المدرس، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة، أما فئة الأستاذ الإداري فقد مثلوا ما نسبته (23.4%) من إجمالي أفراد العينة، بما يعادل (25) فردا وهذا يعكس التنوع في افراد عينة الدراسة والذي يخدم الدراسة كونها مست الفئتين الاساسيتين سواء استاذ ولديه مهام ادارية او استاذ مدرس فقط اذ ان الصراعات التنظيمية تختلف من فئة الى أخرى.

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية:

تم تخصيص أربعة محاور في هذا الجزء، حيث سيتم من خلاله عرض وترتيب إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل محور، هذا وفق ما يلي:

1.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

البيانات	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		تكرار	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق				
-1	التكرار	2	5	10	54	36	4.09	0.885	5	مرتفع
	%	1.9	4.7	9.3	50.5	33.6				
-2	التكرار	0	3	5	42	57	4.43	0.715	1	مرتفع جدا
	%	0	2.8	4.7	39.3	53.3				
-3	التكرار	0	2	8	54	43	4.29	0.69	2	مرتفع جدا
	%	0	1.9	7.5	50.5	40.2				
-4	التكرار	1	5	10	57	34	4.10	0.823	4	مرتفع
	%	0.9	4.7	9.3	53.3	31.8				
-5	التكرار	1	8	14	47	37	4.04	0.93	7	مرتفع
	%	0.9	7.5	13.1	43.9	34.6				
-6	التكرار	1	2	16	56	32	4.08	0.778	6	مرتفع
	%	0.9	1.9	15	52.3	29.9				
-7	التكرار	0	5	19	58	25	3.96	0.776	8	مرتفع
	%	0	4.7	17.8	54.2	23.4				
-8	التكرار	1	9	20	50	27	3.87	0.92	9	مرتفع
	%	0.9	8.4	18.7	46.7	25.2				
-9	التكرار	3	1	8	51	44	4.23	0.853	3	مرتفع جدا
	%	2.8	0.9	7.5	47.7	41.1				
اجمالي محور دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي										
							4.13	0.82		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن محور دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.13) من (5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي، والتي تشير

إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.82)، ويمكن من خلال الجدول رقم (14) ترتيب وتفسير عبارات محور دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

الجدول رقم (13): ترتيب عبارات المحور الثاني: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
2	التعامل الإيجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم	1	مرتفع جدا
3	المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل	2	مرتفع جدا
9	الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	3	مرتفع جدا
4	التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم	4	مرتفع
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك تتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات	5	مرتفع
6	تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في إدارة الصراعات	6	مرتفع
5	الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم	7	مرتفع
7	تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) يتيح لك فرصة إدارة الصراعات معهم	8	مرتفع
8	مشاركة زملاء العمل باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات	9	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد ان:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "التعامل الإيجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.43) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وبانحراف معياري قدره (0.715)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة جدا مما يعكس أهمية التعامل الإيجابي مع زملاء العمل في حل النزاعات معهم وان له دورا كبيرا في حل الصراع التنظيمي.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.29)

وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وبانحراف معياري قدره (0.69)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة جدا مما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه مساعدة زملاء العمل في المواقف الصعبة في حل النزاعات وإدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: "الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.24) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وبانحراف معياري قدره (0.853)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة جدا مما يعكس الدور الكبير للاهتمام بالزملاء والتعامل بعيدا عن الانانية في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.10) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.823)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للتعاطف مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: " تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في إدارة الصراعات" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.778)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لفهم الزملاء حين وقوع الخلافات في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.885)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للعلاقات الجيدة مع الزملاء حين وقوع الخلافات في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.93)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للاهتمام بمشاكل الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) يتيح لك فرصة إدارة الصراعات معهم" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3.96) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.776)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لتفهم ضغوط الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على: "مشاركة زملاء العمل باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3.96) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره (0.92)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للمشاركة الجيدة مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

من كل ما سبق نتوصل الى أن أغلب افراد عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير الذي يلعبه الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور (التي تعبر عن الاهتمام الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة) بدرجة مرتفعة وبدرجة مرتفعة جدا:

- 1- التعامل الإيجابي مع زملاء العمل.
- 2- المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة.
- 3- الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر.

2.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث: دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع

التنظيمي

الجدول رقم (14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي

العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					الترتيب
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
1	8	0.726	3.98	22	65	17	2	1	التكرار
				20.6	60.7	15.9	1.9	0.9	%
2	3	0.832	4.07	31	62	6	7	1	التكرار
				29	57.9	5.6	6.5	0.9	%
3	4	0.834	4.05	29	64	7	5	2	التكرار
				27.1	59.8	6.5	4.7	1.9	%
4	2	0.79	4.08	31	60	11	4	1	التكرار
				29	56.1	10.3	3.7	0.9	%
5	7	0.905	4.03	37	44	18	8	0	التكرار
				34.6	41.1	16.8	7.5	0	%
6	11	0.975	3.69	23	43	27	13	1	التكرار
				21.5	40.2	25.2	12.1	0.9	%
7	5	0.764	4.04	27	62	14	3	1	التكرار
				25.2	57.9	13.1	2.8	0.9	%
8	10	0.888	3.94	27	57	15	6	2	التكرار
				25.2	53.3	14	5.6	1.9	%
9	6	0.851	4.03	32	52	19	2	2	التكرار
				29.9	48.6	17.8	1.9	1.9	%
10	1	0.758	4.17	35	60	8	3	1	التكرار
				32.1	56.1	7.5	2.8	0.9	%
11	9	0.911	3.98	31	54	12	9	1	التكرار
				29	50.5	11.2	8.4	0.9	%
مرتفع		0.839	4.00	اجمالي محور دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن أفراد أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن محور دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.00) من (5) ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.839) ويمكن من خلال الجدول رقم (16) ترتيب وتفسير عبارات محور دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

الجدول رقم (15): ترتيب عبارات المحور الثالث: دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
10	قدرتك على المناقشة مع الآخرين يساهم في حل الخلافات مع زملاء العمل	1	مرتفع
4	قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل	2	مرتفع
2	اتصالك الدائم مع زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم	3	مرتفع
3	قدرتك على التكيف بسهولة مع مختلف المواقف يتيح لك فرصة حل النزاعات مع زملاء العمل	4	مرتفع
7	قدرتك على التوافق مع الآخرين مهما كانت أعمارهم ورتبهم يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	5	مرتفع
9	قدرتك على التحكم في مشاعرك يتيح لك الفرصة في حل الصراعات مع زملاء العمل	6	مرتفع
5	تمتعك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	7	مرتفع
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك مهاراتك الاجتماعية الفرصة لحل هذا الصراع	8	مرتفع
11	قدرتك على تخفيف انفعالاتك أمام الآخرين يساهم في تجنب الصراعات معهم	9	مرتفع
8	عدم انزعاجك من النقد وقدرتك على تقبله يساهم في تجنب الصراعات في العمل	10	مرتفع
6	مشاركتك جميع الأنشطة مع زملاء العمل يساهم في تجنب الخلافات معهم	11	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يمكن من خلال الجدول السابق نجد ان:

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: " قدرتك على المناقشة مع الآخرين يساهم في حل الخلافات مع زملاء العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.17) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.758)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للقدرة

على مناقشة الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية فتمكن الفرد من الحديث حول مختلف القضايا التي تخص العمل يساهم بشكل كبير في تجنب الخلافات أو حلها .

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص " **قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل**" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.79)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للقدرة على تغيير الطريقة التي يتعامل بها الفرد في الوقت المناسب وما يتمتع به من مهارة اجتماعية في هذا الشأن، لها دور كبير في إدارة الصراعات التنظيمية .

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: " **اتصالك الدائم مع زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم**" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.07) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.832)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للتواصل مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية فتمكن الفرد من الإبقاء على العلاقات والاهتمام بها يساهم بشكل كبير في تجنب الخلافات أو حلها.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: " **قدرتك على التكيف بسهولة مع مختلف المواقف يتيح لك فرصة حل النزاعات مع زملاء العمل**" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.834)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس الدور الكبير لسهولة التكيف مع الزملاء بمختلف المواقف في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: " **قدرتك على التوافق مع الآخرين مهما كانت أعمارهم ورتبهم يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل**" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.04) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.764)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس الدور الكبير للقدرة على التوافق مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية فتمكن الفرد من الاندماج مع زملاء العمل بفئاتهم المختلفة يساهم بشكل كبير في تجنب الخلافات أو حلها.

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: " **قدرتك على التحكم في مشاعرك يتيح لك الفرصة في حل الصراعات مع زملاء العمل**" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.851)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للقدرة على التحكم في المشاعر مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تمتلك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.905)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس الدور الكبير لشعبية الفرد مع الزملاء في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك مهاراتك الاجتماعية الفرصة لحل هذا الصراع" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3.98) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.726)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمهارات الفرد الاجتماعية وما يتمتع به من قدرة على التواصل في حل الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على: "قدرتك على تخفيف انفعالاتك أمام الآخرين يساهم في تجنب الصراعات معهم" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3.98) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره (0.911)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمهارات الفرد في التخفيف من الانفعال وما يتمتع به من قدرة على ذلك، في حل الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على: "عدم انزعاجك من النقد وقدرتك على تقبله يساهم في تجنب الصراعات في العمل" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره (0.888)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمهارات الفرد في تقبل النقد وعدم الانزعاج وما يتمتع به من قدرة على ذلك، في إدارة الصراعات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص على: "مشاركتك جميع الأنشطة مع زملاء العمل يساهم في تجنب الخلافات معهم" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره (0.975)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمشاركة الأفراد الأنشطة المختلفة والاحتكاك من خلالها في إدارة الصراعات التنظيمية.

من كل ما سبق نتوصل إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير الذي تلعبه المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور (التي تعبر عن المهارات الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة) بدرجة مرتفعة، لاسيما: التواصل الدائم والقدرة على مناقشة الزملاء وما يتمتع به الفرد من مهارة التصرف في المواقف والتكيف.

3.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الرابع: دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع

التنظيمي

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرار
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
مرتفع	10	1.009	3.71	23	48	20	14	2	التكرار
				21.5	44.9	18.7	13.1	1.9	%
مرتفع	2	0.794	4.03	29	58	14	6	0	التكرار
				27.1	54.2	13.1	5.6	0	%
مرتفع	4	0.884	4.03	31	58	10	6	2	التكرار
				29	54.2	9.3	5.6	1.9	%
مرتفع	7	0.829	3.95	27	58	13	8	1	التكرار
				25.2	54.2	12.1	7.5	0.9	%
مرتفع	5	0.771	3.99	25	61	17	3	1	التكرار
				23.4	57	15.9	2.8	0.9	%
مرتفع	3	0.863	4.03	33	52	14	8	0	التكرار
				30.8	48.6	13.1	7.5	0	%
مرتفع	6	0.874	3.97	28	58	12	8	1	التكرار
				26.2	54.2	11.2	7.5	0.9	%
مرتفع	1	0.868	4.19	32	52	18	3	2	التكرار
				29.9	48.6	16.8	2.8	1.9	%
مرتفع	8	0.887	3.92	25	60	13	7	2	التكرار
				23.4	56.1	12.1	6.5	1.9	%
مرتفع	9	0.947	3.90	27	57	11	10	2	التكرار
				25.2	53.3	10.3	9.3	1.9	%
مرتفع		0.873	3.97	مؤشر دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن محور دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من مرتفعة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97) من (5) ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.873).

الجدول رقم (17): ترتيب عبارات المحور الرابع: دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
8	إظهار السعادة لنجاح زملائك في العمل يساهم في تجنب الصراعات في العمل	1	مرتفع
2	تعاونك مع زملائك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم	2	مرتفع
6	تعاطفك عند ظلم أحد زملائك يساهم في تجنبك للصراعات في العمل	3	مرتفع
3	فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل	4	مرتفع
5	مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل يساهم في حل الخلافات معهم	5	مرتفع
7	قدرتك على منح زملائك الوقت للاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم يساهم في تجنب الصراعات في العمل	6	مرتفع
4	استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم	7	مرتفع
9	تعاطفك مع الزملاء الجدد والاهتمام بهم يساهم في تجنبك للخلافات في العمل	8	مرتفع
10	تخفيفك عن زملائك الذين يعانون يساهم في تجنب الصراعات في العمل	9	مرتفع
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع	10	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: "إظهار السعادة لنجاح زملائك في العمل يساهم في تجنب الصراعات في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.19) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.868)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة كبيرة ممل يعكس الدور الكبير لإظهار السعادة لنجاح زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص " تعاونك مع زملائك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.794)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للتعاون مع الزملاء في العمل عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: " تعاطفك عند ظلم أحد زملائك يساهم في تجنبك للصراعات في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.863)، وهذا يدل على أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للتعاطف مع الزملاء والوقوف معهم عند ظلم يساهم في تجنب الخلافات التنظيمية في العمل.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: " فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل " في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.884) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لفهم مشاعر زملاء العمل في تجنب الخلافات معهم.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: " مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل يساهم في حل الخلافات معهم " في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.99) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.771)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمساندة الزملاء في مشكلاتهم بالعمل يساهم في حل الخلافات معهم.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: " قدرتك على منح زملائك الوقت للاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم يساهم في تجنب الصراعات في العمل " في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.97) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"

وبانحراف معياري قدره (0.87)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة ومما يعكس الدور لقدرة على منح الوقت اللازم للزملاء والاستماع لمشكلاتهم يساهم في تجنب الخلافات التنظيمية في العمل.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة موافقة (3.95) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.829)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للاستجابة لرغبات لحل مشاكلهم في تجنب الصراع معهم.

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: "تعاطفك مع الزملاء الجدد والاهتمام بهم يساهم في تجنبك للخلافات في العمل" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة موافقة (3.92) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.887)، وهذا يدل على أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير التعاطف والاهتمام بالزملاء الجدد في تجنب الخلافات معهم.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص على: "تخفيفك عن زملائك الذين يعانون يساهم في تجنب الصراعات في العمل" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة موافقة (3.90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.947، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة مرتفعة مما يعكس الدور للتخفيف عن معاناة الزملاء في تجنب الصراعات في العمل.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على: "عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة موافقة 3.71 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره (1.009)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة مرتفعة مما يعكس مهارة التعاطف الاجتماعي للأفراد لحل الخلاف مع الزملاء.

من كل ما سبق نتوصل الى أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعت على الدور الكبير الذي يلعبه التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور (التي تعبر عن المهارات الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة) بدرجة مرتفعة، لاسيما أن إظهار السعادة لنجاح الآخرين والتعاون والتعاطف عند الظلم يساهم في إدارة الصراعات.

4.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الخامس: دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (18): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

العبارة	التردد	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	التكرار	8	32	23	30	14	3.09	1.186	10	متوسط
	%	7.5	29.9	21.5	28	13.1				
2	التكرار	1	6	21	58	20	3.85	0.826	4	مرتفع
	%	0.9	5.6	19.6	54.2	18.7				
3	التكرار	2	4	11	57	33	4.07	0.854	1	مرتفع
	%	1.9	3.7	10.3	53.3	30.8				
4	التكرار	4	7	15	48	33	3.92	1.025	3	مرتفع
	%	3.7	6.5	14	44.9	30.8				
5	التكرار	12	23	22	29	21	3.22	1.298	9	متوسط
	%	11.2	21.5	20.6	27.1	19.6				
6	التكرار	9	24	17	37	20	3.33	1.250	8	متوسط
	%	8.4	22.4	15.9	34.6	18.7				
7	التكرار	2	20	13	54	18	3.62	1.034	6	مرتفع
	%	1.9	18.7	12.1	50.5	16.8				
8	التكرار	6	24	24	35	18	3.33	0.164	7	متوسط
	%	5.6	22.4	22.4	32.7	16.8				
9	التكرار	4	14	24	38	27	3.65	1.108	5	مرتفع
	%	3.7	13.1	22.4	35.5	25.2				
10	التكرار	0	6	20	43	38	4.06	0.878	2	مرتفع
	%	0	5.6	18.7	40.2	35.5				
دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي										
مرتفع							3.61	0.962		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقرار النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي يعبر عنه بدرجة مرتفعة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث

بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) من (5) ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.962)

الجدول رقم (19): ترتيب عبارات المحور الخامس: دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
3	قدرتك على التحكم في سلوكياتك أثناء المواقف الحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع زملاء العمل	1	مرتفع
10	قدرتك على تفادي تدخلات الآخرين يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل	2	مرتفع
4	التخفيف من القلق عند التعامل مع الزملاء الجدد يساهم في تجنب الصراعات في العمل	3	مرتفع
2	قدرتك على إدراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم	4	مرتفع
9	تفضيلك للإنصات بدل النقاش يساهم في تجنبك للصراعات مع زملاء العمل	5	مرتفع
7	عدم انزعاجك من تصرفات بعض الزملاء يساهم في تجنب الصراعات معهم	6	مرتفعة
8	تفضيلك للبقاء بمفردك وعدم الاندماج مع الزملاء يساهم في تجنب الصراعات في العمل	7	متوسط
6	الابتعاد عن التجمعات والاحتكاك الكثير يجنبك الصراعات مع زملاء العمل	8	متوسط
5	عزلتك عن الزملاء في العمل تجنبك الصراعات معهم	9	متوسط
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع	10	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: " قدرتك على التحكم في سلوكياتك أثناء المواقف الحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع زملاء العمل " في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.07) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"

وبانحراف معياري قدره (0.854)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة مرتفعة مما يعكس الدور للقدرة على التحكم في السلوكيات في المواقف المحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع الزملاء في العمل.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص على " قدرتك على تفادي تدخلات الآخرين يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (4.06) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.878)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس القدرة على تفادي تدخلات الزملاء في تجنب الصراع معهم.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "التخفيف من القلق عند التعامل مع الزملاء الجدد يساهم في تجنب الصراعات في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.92) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (1.025)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للتخفيف من القلق أثناء التعامل مع الزملاء في تفادي الصراعات التنظيمية في العمل.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: " قدرتك على إدراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.85) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.826)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للقدرة على إدراك رد فعل الزملاء وانفعالاتهم في إدارة الصراع معهم.

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص: " تفضيلك للإنصات بدل النقاش يساهم في تجنبك للصراعات مع زملاء العمل" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.65) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (1.108) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير للمهارة الاجتماعية الفرد في تفضيله للإنصات بدل النقاش يجنب الصراع مع الزملاء.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "عدم انزعاجك من تصرفات بعض الزملاء يساهم في تجنب الصراعات معهم" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.62) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره (1.034)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة وافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لعدم الانزعاج من تصرفات بعض الزملاء يساهم في تجنب الصراع معهم.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: " تفضيلك للبقاء بمفردك وعدم الاندماج مع زملاء يساهم في تجنب الصراعات في العمل" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.33) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره (0.164)؛ وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس الدور الكبير لتفضيل الفرد لبقاءه منفرد وعدم اندماجه مع زملاءه تجنب الصراع في العمل.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "الابتعاد عن التجمعات والاحتكاك الكثير يجنبك الصراعات مع زملاء العمل" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة 3.33 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.250؛ وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس الدور الكبير لابتعاد الفرد عن التجمع مع الزملاء وعدم الاندماج معهم تفاديا لوقوع الصراع.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على: "عزلتك عن الزملاء في العمل تجنبك الصراعات معهم" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" بانحراف معياري قدره (1.298)؛ وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس الدور الكبير للعزلة عن الزملاء والابتعاد عنهم تجنباً لوقوع الصراعات معهم.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على: " عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة مرتفعة (3.09) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" بانحراف معياري قدره (1.186)، وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الدور الكبير لمهارة الفرد وقلقه الاجتماعي عند حدوث الصراع مع زملاء العمل يساهم في حل الخلاف معهم.

من خلال من كل ما سبق نتوصل الى أن أغلب افراد عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير للقلق الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت اغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور (التي تعبر القلق الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة) بدرجة متوسطة ومرتفعة، لاسيما أن قدرة الفرد في التحكم في سلوكياته والتخفيف من القلق وعدم الانزعاج في معاملاته مع الآخرين يساهم في إدارة الصراع .

انطلاقاً من استعراض بيانات المحاور السابقة يمكن تلخيص نتائجها على النحو الآتي:

الجدول رقم (20): إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية للدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	اتجاه المحور
دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	4.13	0.82	1	مرتفع
دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي	4.00	0.839	2	مرتفع
دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	3.97	0.873	3	مرتفع
دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي	3.61	0.962	4	مرتفع
إجمالي المحاور	3.93	0.874		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود دور للاهتمام الاجتماعي على إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.82)، وهذا بمستوى مرتفع، حيث احتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد.

كما أن المبحوثين قد أجمعوا على دور المهارات الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.839)، وهذا بمستوى مرتفع، حيث احتل المرتبة الثاني مقارنة بباقي الأبعاد، كما وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود دور التعاطف الاجتماعي على إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.873)، وهذا بمستوى مرتفع، محتلا المركز الثالث مقارنة بباقي الأبعاد.

أخيراً فقد أجمع أفراد العينة على وجود دور التعاطف الاجتماعي على إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، وانحراف معياري قدره (0.962)، وهذا بمستوى مرتفع، وأتى في المركز الرابع، وبالتالي انعكس على إجمالي المحاور حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على أن للذكاء الاجتماعي دوراً مرتفعاً في إدارة الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري يساوي (0.874).

3. نتائج الدراسة.

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.3. نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تقارب في نسبة الذكور والاناث وهذا يدل على تجانس عينة الدراسة .
- يتركز الافراد المبحوثين في الفئة العمرية من [35-40] سنة وبنسبة (57%) وهو مؤشر إيجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة الكافية.
- تركز الافراد المبحوثين في رتبة أستاذ محاضر(أ)، أستاذ محاضر(ب)، (، أستاذ مساعد(أ) على التوالي بنسبة (32.7 %) (22.4 %)، (22.4 %)، والباقي يتمركزون في رتبة أستاذ مساعد (ب) وأستاذ التعليم العالي فكانوا بنسبة (19.6)، (2.8 %) على التوالي.
- تركز الافراد المبحوثين في الفئة [أقل من 5 سنوات وهذا بنسبة (33.6%) تليها [5-10] ثم الفئة [11-16] سنة، [الأكثر من 16] سنة على التوالي بنسب 31.8 %، 27.1 %، 7.5 %.
- أغلب الأفراد المبحوثين كانوا أساتذة مدرسين بنسبة 76.6 % مقابل نسبة 23.4 % للأساتذة الإداريين وهذا ما يعكس التنوع في أفراد عينة لدراسة كونها مست الفئتين الأساسيتين سواء أساتذة مدرسين ولديهم مهام إدارية أو أساتذة مدرسين فقط إذ أن الصراعات تختلف من فئة لأخرى.

2.3. النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

• النتائج الخاصة بمحور دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي:

توصلت الدراسة الى أن:

أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير الذي يلعبه الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث حقق متوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (0.98) وهذا بمستوى مرتفع فاهتمام الفرد الاجتماعي يجعل له مكانة ويصبح محبوبا لدى الآخرين .

• النتائج الخاصة بمحور دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي:

- توصلت الدراسة الى أن أغلب عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير الذي يلعبه التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ متوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري قدر ب (0.82) وبمستوى مرتفع، حيث أن التواصل الدائم والقدرة على مناقشة الزملاء وما يتمتع به الفرد من مهارة التصرف في المواقف والتكيف

• النتائج الخاصة بمحور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي:

– وتوصلت الدراسة الى أن عينة الدراسة اجمعوا على الدور الكبير الذي تلعبه المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.873) وهذا بمستوى مرتفع حيث أن التعاطف الاجتماعي والتعاون مع الآخرين والسعادة لسعادتهم تسهم في إدارة الصراع .

• النتائج الخاصة بمحور دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي:

– أخيرا توصلت الدراسة الى أن أغلبية عينة الدراسة أجمعوا على الدور الكبير للقلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.962) وبمستوى مرتفع لاسيما أن قدرة الفرد في التحكم في سلوكياته والتخفيف من القلق وعدم الانزعاج في معاملاته مع الآخرين يسهم في إدارة الصراع التنظيمي في مكان العمل.

4. مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية 1: يساهم الاهتمام الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.

– من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي يلعبه الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة وبدرجة مرتفعة جدا، بالتالي تم إثبات هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية 2: تساهم المهارات الاجتماعية بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.

– من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي تلعبه المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة، بالتالي تم إثبات هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية 3: يساهم التعاطف الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، محل الدراسة.

– من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي يلعبه التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة، بالتالي تم إثبات هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية 4: يساهم القلق الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.

– من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي يلعبه القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث ظهرت أغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة، بالتالي تم إثبات هذه الفرضية.

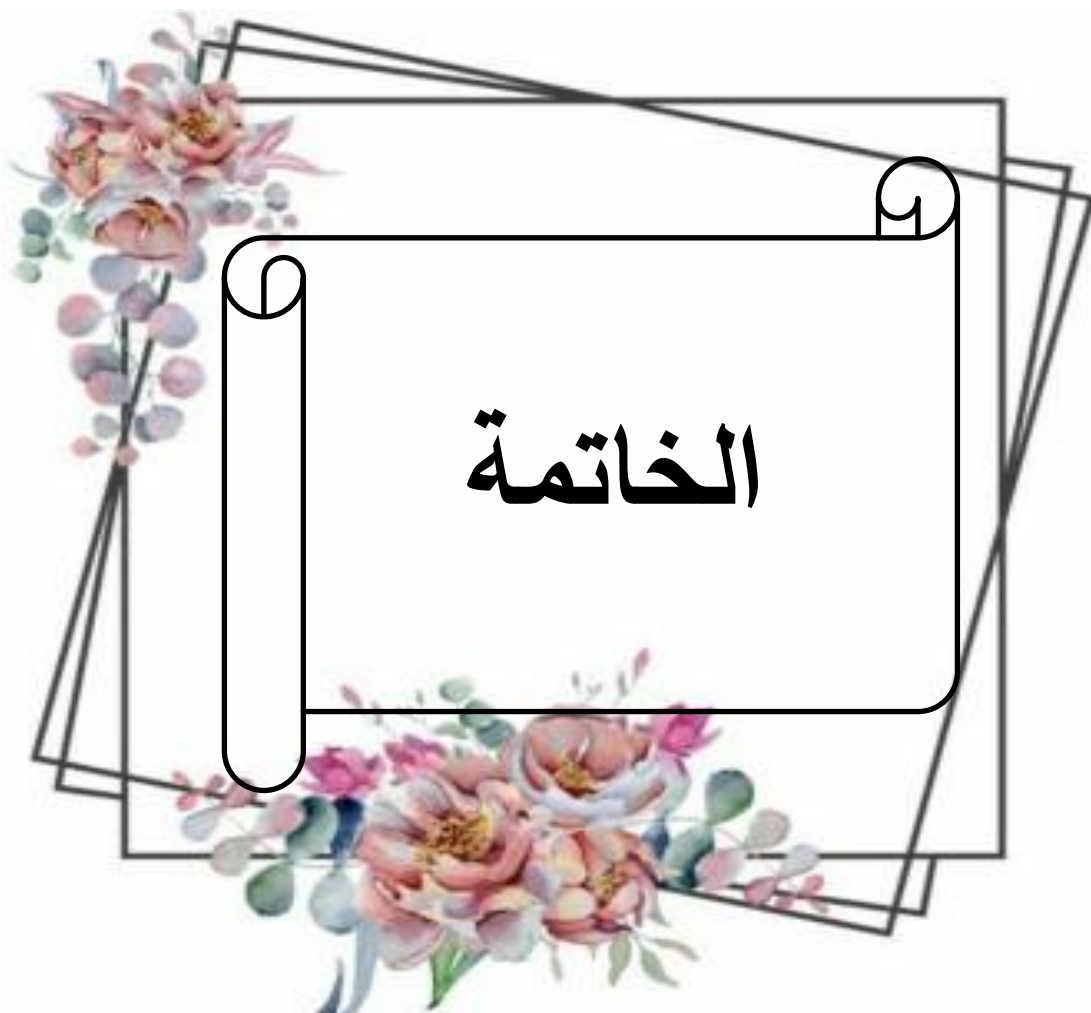
الفرضية الرئيسية:

يساهم الذكاء الاجتماعي بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة.

توصلنا مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية أن دور كل أبعاد الذكاء الاجتماعي قد تحققت وبدرجة مرتفعة، وبالتالي توصلنا الى اثبات الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة: الى اي مدى يساهم الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، محل الدراسة ؟

خلاصة الفصل:

يعتبر الذكاء الاجتماعي أحد الركائز الأساسية لإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات لارتباطه الوثيق بالبيئة، من خلال مجريات الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان حول كل بعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في إدارة الصراع التنظيمي ، توصلنا الى أن للذكاء الاجتماعي دور كبير في ادارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر المستجوبين بدرجة مرتفعة.



الخاتمة:

إن انتماء الانسان للمجتمع يفرض عليه تكوين علاقات جيدة مع الآخرين والتواصل معهم, هذه العلاقات لا يمكن أن تستمر في مناخ مستقر دون أن يكون هناك تناقضات في وجهات النظر، وهذا ما يجعل الفرد معرض الصراعات، اذا يجب عليه البحث عن وسائل الإدارة المشكلات التي تحدث ومنها فالذكاء الاجتماعي يعد ركيزة من الركائز الاساسية للفرد لإدارة الصراع التنظيمي باعتباره مهم في بناء شخصية الفرد وتكوين العلاقات وحسن التصرف في المواقف الصعبة.

وهذا ما توصلنا اليه من خلال هذه الدراسة "دور الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي، من خلال دراستنا الميدانية بحث آراء عينة من أساتذة المركز الجامعي. -ميلة- عن طريق الاستبيان حول مجمل أبعاد الذكاء الاجتماعي والتي أكدت الدور الكبير الذي يلعبه هذا الاخير في ادارة الصراعات .



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابراهيم محمد المغازي، (2003)، الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرون بحوث ومقالات، مكتبة الايمان.
2. أحمد يوسف دودين، (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، طبعة الثامنة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر، (2002)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، طبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
4. تورني بوزان (2007)، قوة الذكاء الاجتماعي عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من عبقرتك الاجتماعية، طبعة 3، النشر والتوزيع لمكتبة جرير، عمان.
5. جعفر خانو الزبياري، (2020)، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الاولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع.
6. جمال عبد الله، (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، طبعة الاولى، دار المعتر للنشر والتوزيع.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب، (2012)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
8. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة الثالثة، عمان.
9. خير سلمان شواهين، (2014)، الذكاء المتعدد نماذج تطبيقية، طبعة 1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن.
10. زاهد محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
11. شلابي زهير بو جمعة، (2011)، الصرع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن - عمان.

12. صالح العلي، (2015)، مهارات التواصل الاجتماعي أسس ومفاهيم وقيم، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
 13. صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، (2014)، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية ومفهوم الذات الاجتماعية، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث.
 14. طارق عبد الرؤوف، ايهاب عيسى، (2018)، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، طبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
 15. عبد الرحيم عدس، (1997)، الذكاء الاجتماعي من منظور جديد، طبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .
 16. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد العزام، (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، طبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
 17. عماد عبد الرحيم الزغلول، علي فالح الهنداوي، (2014)، مدخل الى علم النفس، الطبعة الثامنة، دار الكتاب الجامعي.
 18. كارل البرشت، الذكاء الاجتماعي، (2006)، علم النجاح الجديد، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.
 19. محمد العفاسي، (2006)، الذكاء الاجتماعي، دون طبعة.
 20. منتهى مطشر عبد الصاحب، (2011)، أنماط الشخصية على وفق نظرية لانيكرايم والقيم والذكاء الاجتماعي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 21. موسى اللوزي، (2010)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
 22. ناصر قاسمي، (2013)، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- ثانيا: المجالات والمقالات العلمية:**
23. أحمد سمير صديق أبو بكر، محمد فتحي عبد الرحمان أحمد، (2020)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفعالية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، المجلة التربوية، العدد 75، يوليو.

24. خنساء عبد الرزاق عبد، (2018)، أثر برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات الذكاء الاجتماعي لدى طالبات المرحلة الإعدادية، مجلة ديالي، العدد الخامس والسبعون.
25. دنيا حميد جمال، عمر فاضل عباس، (2016)، الذكاء الاجتماعي وأثره على ولاء الضيف بحث تطبيقي في القطاع المختلط بفنادق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد، العدد 107، بغداد.
26. ريم سعد الجميل، (2021)، دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 40، العدد 131.
27. ريم قاسم حسين، (2019)، اثر خصائص القيادة النسوية في اختيار استراتيجيات الصراع التنظيمي من خلال التمكين كمتغير وسيط دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد الثالث عشر، العدد السابع والعشرون ، جامعة البصرة.
28. سعاد محمد رجة، أرحيم عبد الله، (2020)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعية، المجلد 31، العدد 2.
29. عثمان مديني، سامية يغني، (2020)، أثر الذكاء الاجتماعي في تبني المسؤولية الاجتماعية دراسة لعينة من أطباء القطاع الخاص، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة محمد الصديق يني يحي جيجل، المجلد، العدد 1.
30. علا نافع محمود، (2019)، دور استراتيجيات ادار الصراع في تعزيز سلوك العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريه للعلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 47، ج 2.
31. علي رحمة راشد ، (2017)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي بحث في مشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 23، العدد 98_ابريل نيسان).
32. كمال قاسم انتصار، (2009)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، بغداد.
33. لارقو الخامسة، بن جيمة عمر، (2018)، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد، 3.
34. محمد عبودي عباس، (2021)، الذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية، مجلد 28، العدد 1، لآذار.

35. وضاح مخلف خلف،(2021)، توظيف الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد14، العدد1.

ثالثا: الرسائل والاطروحات:

36. ابراهيم باسل أبو عمشة،(2013)، الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور والسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة، رسالة ماجستير علم النفس من كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.

37. أسماء خميس،(2014)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي.

38. جميلة كتي،(2015)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل التنظيم، لمسيلة.

39. حبال ياسين،(2017)، تقنين اختبار كارل للذكاء المقياس الثالث على تلاميذ السنة أولى ثانوي، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس، تخصص القياس والتقويم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

40. حنان محمد عبيدات،(2015)، الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الاداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، أيار.

41. خليل محمد عسقول،(2009)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض متغيرات لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.

42. رابح العايب،(2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال بمركب المجارف والرافعات GPG، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس.

43. زرفاوي أمال،(2014)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، بسكرة.

44. سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، (2008)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تطور مقترح قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الدكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية كلية التربية، جامعة الملك سعود.
45. شخاب عبد القادر، (2015)، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنثلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
46. عبد الله بن أحمد بن عبد الله الزهراني، (1999)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، التخصص إدارة تربوية وتخطيط، مدينة الطائف.
47. عمر موفق دراوشة، (2010)، الأمن النفسي وعلاقته بالذكاء الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الثانوية في قضاء عكا، رسالة ماجستير علم النفس تربوي، تخصص غلم النفس نمو، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، تموز.
48. عنتر صلاح، (2018)، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية.
49. فاطمة ابراهيم سعيد عمر، (2017)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين برئاسة الشركات الخاصة بولاية الخرطوم، دراسة مقدم لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الرباط الوطني، كليات الدراسات العليا والبحث العلمي.
50. فاطمة بنت عليان السفياني، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير - غير منشورة - في الإدارة لتربوية والتخطيط، أم ال قرى، المملكة العربية السعودية.
51. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، (2008)، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية علة وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة.
52. محمد فراس شاهر العويوي، (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في ديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

53. ملياني عبد الكريم , الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية لمسيلى , اطروحة (غ .م) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر .

54. مؤمن خلف عبد الواحد،(2008)، الاساليب المتعبة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية غي قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة الماجستير، غير منشورة في إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة.

55. نهاية اسماعيل حاج عبد غزال،(2011)، تطور مهارات الذكاء اجتماعي لدى المراهقين تبعاً لمتغيرات الجنس والمنطقة السكنية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس التربوي، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية، نيسان.

المراجع الاجنبية:

56. Mustafa Hamid Hussein,(2021), Managing organization conflit its role in applhing administrative accountability in some sports insitution in Iraq,sports cultur,2021.

المواقع الالكترونية:

57. <http://books.google.com>

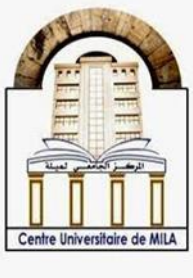
58. <http://www.cnter-univ-mila .dz>

59. <http://www.center-univ- mila.dz/ar/index>



الملاحق

ملحق رقم 01 استمارة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_



استبيان دراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي
دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة

تحت اشراف الدكتورة

إعداد الطالبة:

امال علي موسى

❖ شريك احلام

السادة الاساتذة الافاضل،

يشرفنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان، والذي يساهم في إنجاز دراسة ميدانية حول "دور الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي" من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي لميلة، وهذا " لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الهامة بالإجابة على العبارات المرفقة في هذا الاستبيان.

لكم منا كل الشكر والتقدير

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐
3. الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐
أستاذ محاضر ب ☐
أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ التعليم العالي ☐
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 16 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐
5. الوظيفية: أستاذ مدرس ☐ أستاذ إداري ☐
6. معهد الانتساب:

المحور الثاني: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي .

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تساهم في ادارة الصراع التنظيمي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات .					
2	التعامل الايجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم .					

3	المبادرة الى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل .				
4	التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم ..				
5	الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم .				
6	تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في ادارة الصراعات .				
7	تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) يتيح لك فرصة ادارة الصراعات معهم .				
8	مشاركة الزملاء باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات				
9	الابتعاد عن الانانية والاهتمام بالطرف الاخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل .				

المحور الثالث: دور المهارات الاجتماعية في ادارة الصراع التنظيمي .

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تساهم في ادارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك مهاراتك الاجتماعية الفرصة لحل هذا الصراع.					
2	اتصالك الدائم مع زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم					

					3	قدرتك على التكيف بسهولة مع مختلف المواقف يتيح لك فرصة حل النزاعات مع زملاء العمل .
					4	قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل .
					4	تمتعك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل.
					6	مشاركتك جميع الأنشطة مع زملاء العمل يساهم في تجنب الخلافات معهم .
					7	قدرتك على التوافق مع الآخرين مهما كانت اعمارهم وربتهم يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل .
					8	عدم انزعاجك من النقد وقدرتك على تقبله يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل .
					9	قدرتك على التحكم في مشاعرك يتيح لك الفرصة في حل الصراعات مع زملاء العمل .
					10	قدرتك على المناقشة مع الآخرين يساهم في حل الخلافات مع زملاء العمل
					11	قدرتك على تخفيف انفعالاتك امام الآخرين يساهم في تجنب الصراعات معهم .

المحور الرابع: دور التعاطف الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي.

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تساهم في ادارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح					

					لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع.	
					تعاونك مع زملائك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم .	2
					فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل .	3
					استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم .	4
					مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل تساهم في حل الخلافات معهم .	5
					تعاطفك عند ظلم احد زملائك يساهم في تجنبك للصراعات في العمل.	6
					قدرتك على منح زملائك الوقت للاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم يساهم في تجنب الصراعات في العمل.	7
					اظهار السعادة لنجاح زملائك في العمل يساهم في تجنب الصراعات في العمل.	8
					تعاطفك مع الزملاء الجدد والاهتمام بهم يساهم في تجنب الخلافات في العمل .	9
					تخفيفك عن زملائك الذين يعانون يساهم في تجنب الصراعات في العمل.	10

المحور الخامس: دور القلق الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي.

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تساهم في ادارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع.					

					2	قدرتك على ادراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم .
					3	قدرتك على التحكم في سلوكياتك اثناء المواقف الحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع زملاء العمل .
					4	التخفيف من القلق عند التعامل مع الزملاء الجدد يساهم في تجنب الصراعات في العمل
					5	عزلتك عن الزملاء في العمل يجنبك الصراعات معهم .
					6	الابتعاد عن التجمعات والاحتكاك الكثير يجنبك الصراعات مع زملاء العمل .
					7	عدم انزعاجك من تصرفات بعض زملاء العمل يساهم في حل الصراعات معهم .
					8	تفضيلك للبقاء بمفردك وعدم الاندماج مع الزملاء يساهم في تجنب الصراعات في العمل
					9	تفضيلك للإنصات بدل النقاش يساهم في تجنبك للصراعات مع زملاء العمل .
					10	قدرتك على تقادي تدخلات الآخرين يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	مؤسسة العمل
01	د/ برني ميلود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
02	د/ بوريجان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
03	د/ الربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
04	د/ أسامة سنوسي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS
(إصدار 24)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات كل المتغيرات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	46

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات المحور 2

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	107	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	9

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات المحور 3

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	107	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	11

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات المحور 4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	107	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	10

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات المحور 5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	106	99,1
	Exclu ^a	1	,9
	Total	107	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	10

Statistiques

		الجنس	العمر	الرتبة العلمية	الأقدمية في العمل	المهام الوظيفية	معهد الانتساب	
N	Valide	107	107	107	107	107	107	107
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	ذكر	52	48,6	48,6	48,6	
	أنثى	55	51,4	51,4	100,0	
	Total	107	100,0	100,0		

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أقل من 35 سنة	36	33,6	33,6	33,6
	من 35 إلى 40 سنة	61	57,0	57,0	90,7
	أكبر من 40 سنة	10	9,3	9,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أستاذ مساعد ب	21	19,6	19,6	19,6
	أستاذ مساعد أ	24	22,4	22,4	42,1
	أستاذ محاضر ب	24	22,4	22,4	64,5
	أستاذ محاضر أ	35	32,7	32,7	97,2
	أستاذ التعليم العالي	3	2,8	2,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أقل من 5 سنوات	36	33,6	33,6	33,6
	من 5 إلى 10 سنوات	34	31,8	31,8	65,4
	من 11 إلى 16 سنة	29	27,1	27,1	92,5
	أكثر من 16 سنة	8	7,5	7,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أستاذ مدرّس	82	76,6	76,6	76,6
	أستاذ إداري	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

معهد الانتساب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أداب ولغات	9	8,4	8,4	8,4
	علوم وتكنولوجيا	42	39,3	39,3	47,7
	إقتصاد	40	37,4	37,4	85,0
	حقوق	16	15,0	15,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Table de fréquences

عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	4,7	4,7	6,5
	محايد	10	9,3	9,3	15,9
	موافق	54	50,5	50,5	66,4
	موافق بشدة	36	33,6	33,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

التعامل الإيجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,8	2,8	2,8
	محايد	5	4,7	4,7	7,5
	موافق	42	39,3	39,3	46,7
	موافق بشدة	57	53,3	53,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	8	7,5	7,5	9,3
	موافق	54	50,5	50,5	59,8
	موافق بشدة	43	40,2	40,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	5	4,7	4,7	5,6
	محايد	10	9,3	9,3	15,0
	موافق	57	53,3	53,3	68,2
	موافق بشدة	34	31,8	31,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	8	7,5	7,5	8,4
	محايد	14	13,1	13,1	21,5
	موافق	47	43,9	43,9	65,4
	موافق بشدة	37	34,6	34,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في إدارة الصراعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	2	1,9	1,9	2,8
	محايد	16	15,0	15,0	17,8
	موافق	56	52,3	52,3	70,1
	موافق بشدة	32	29,9	29,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) يتيح لك فرصة إدارة الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	4,7	4,7	4,7
	محايد	19	17,8	17,8	22,4
	موافق	58	54,2	54,2	76,6
	موافق بشدة	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

مشاركة زملاء العمل باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	9	8,4	8,4	9,3
	محايد	20	18,7	18,7	28,0
	موافق	50	46,7	46,7	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	1	,9	,9	3,7
	محايد	8	7,5	7,5	11,2
	موافق	51	47,7	47,7	58,9
	موافق بشدة	44	41,1	41,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Table de fréquence

عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	4,7	4,7	6,5
	محايد	10	9,3	9,3	15,9
	موافق	54	50,5	50,5	66,4
	موافق بشدة	36	33,6	33,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

التعامل الإيجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,8	2,8	2,8
	محايد	5	4,7	4,7	7,5
	موافق	42	39,3	39,3	46,7
	موافق بشدة	57	53,3	53,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	8	7,5	7,5	9,3
	موافق	54	50,5	50,5	59,8
	موافق بشدة	43	40,2	40,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	5	4,7	4,7	5,6
	محايد	10	9,3	9,3	15,0
	موافق	57	53,3	53,3	68,2
	موافق بشدة	34	31,8	31,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	8	7,5	7,5	8,4
	محايد	14	13,1	13,1	21,5
	موافق	47	43,9	43,9	65,4
	موافق بشدة	37	34,6	34,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في إدارة الصراعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	2	1,9	1,9	2,8
	محايد	16	15,0	15,0	17,8
	موافق	56	52,3	52,3	70,1
	موافق بشدة	32	29,9	29,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) يتيح لك فرصة إدارة الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	4,7	4,7	4,7
	محايد	19	17,8	17,8	22,4
	موافق	58	54,2	54,2	76,6
	موافق بشدة	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

مشاركة زملاء العمل باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	9	8,4	8,4	9,3
	محايد	20	18,7	18,7	28,0
	موافق	50	46,7	46,7	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	1	,9	,9	3,7
	محايد	8	7,5	7,5	11,2
	موافق	51	47,7	47,7	58,9
	موافق بشدة	44	41,1	41,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Table de fréquences

عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك مهاراتك الاجتماعية الفرصة لحل هذا الصراع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	2	1,9	1,9	2,8
	محايد	17	15,9	15,9	18,7
	موافق	65	60,7	60,7	79,4
	موافق بشدة	22	20,6	20,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

اتصالك الدائم مع زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	7	6,5	6,5	7,5
	محايد	6	5,6	5,6	13,1
	موافق	62	57,9	57,9	71,0
	موافق بشدة	31	29,0	29,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على التكيف بسهولة مع مختلف المواقف يتيح لك فرصة حل النزاعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	4,7	4,7	6,5
	محايد	7	6,5	6,5	13,1
	موافق	64	59,8	59,8	72,9
	موافق بشدة	29	27,1	27,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	4	3,7	3,7	4,7
	محايد	11	10,3	10,3	15,0
	موافق	60	56,1	56,1	71,0
	موافق بشدة	31	29,0	29,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تمتعك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	7,5	7,5	7,5
	محايد	18	16,8	16,8	24,3
	موافق	44	41,1	41,1	65,4
	موافق بشدة	37	34,6	34,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

مشاركتك جميع الأنشطة مع زملاء العمل يساهم في تجنب الخلافات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	13	12,1	12,1	13,1
	محايد	27	25,2	25,2	38,3
	موافق	43	40,2	40,2	78,5
	موافق بشدة	23	21,5	21,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على التوافق مع الآخرين مهما كانت أعمارهم ورتبهم يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	3	2,8	2,8	3,7
	محايد	14	13,1	13,1	16,8
	موافق	62	57,9	57,9	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على التحكم في مشاعرك يتيح لك الفرصة في حل الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	2	1,9	1,9	3,7
	محايد	19	17,8	17,8	21,5
	موافق	52	48,6	48,6	70,1
	موافق بشدة	32	29,9	29,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على المناقشة مع الآخرين يساهم في حل الخلافات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	3	2,8	2,8	3,7
	محايد	8	7,5	7,5	11,2
	موافق	60	56,1	56,1	67,3
	موافق بشدة	35	32,7	32,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على تخفيف انفعالاتك أمام الآخرين يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	9	8,4	8,4	9,3
	محايد	12	11,2	11,2	20,6
	موافق	54	50,5	50,5	71,0
	موافق بشدة	31	29,0	29,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

عدم انزعاجك من النقد وقدرتك على تقبله يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	6	5,6	5,6	7,5
	محايد	15	14,0	14,0	21,5
	موافق	57	53,3	53,3	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives الاهتمام الاجتماعي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة في حل الخلافات	107	1,00	5,00	4,0935	,88523
التعامل الإيجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم	107	2,00	5,00	4,4299	,71523
المبادرة إلى المساعدة في المواقف الصعبة يساهم في حل النزاعات مع زملاء العمل	107	2,00	5,00	4,2897	,68693
التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم	107	1,00	5,00	4,1028	,82341
الاهتمام بقضايا ومشكلات زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم	107	1,00	5,00	4,0374	,93087

107	تفهم زملاء العمل حين وقوع الخلافات معهم يتيح لك الفرصة في إدارة الصراعات	1,00	5,00	4,0841	,77850
107	تفهم مشاكل زملاء العمل (الضغوط التي يعانون منها) (يتيح لك فرصة إدارة الصراعات معهم	2,00	5,00	3,9626	,77612
107	مشاركة زملاء العمل باهتمام كل قضايا العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات	1,00	5,00	3,8692	,92230
107	الابتعاد عن الأنانية والاهتمام بالطرف الآخر يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	1,00	5,00	4,2336	,85318
107	N valide (liste)				

Statistiques descriptives المهارات الاجتماعية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
107	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك مهاراتك الاجتماعية الفرصة لحل هذا الصراع	1,00	5,00	3,9813	,72660
107	اتصالك الدائم مع زملاء العمل يساهم في تجنب الصراعات معهم	1,00	5,00	4,0748	,83215
107	قدرتك على التكيف بسهولة مع مختلف المواقف يتيح لك فرصة حل النزاعات مع زملاء العمل	1,00	5,00	4,0561	,83363
107	قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل	1,00	5,00	4,0841	,79053
107	تمتلك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	2,00	5,00	4,0280	,90552
107	مشاركتك جميع الأنشطة مع زملاء العمل يساهم في تجنب الخلافات معهم	1,00	5,00	3,6916	,97527
107	قدرتك على التوافق مع الآخرين مهما كانت أعمارهم ورتبتهم يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل	1,00	5,00	4,0374	,76387
107	عدم انزعاجك من النقد وقدرتك على تقبله يساهم في تجنب الصراعات في العمل	1,00	5,00	3,9439	,88841
107	قدرتك على التحكم في مشاعرك يتيح لك الفرصة في حل الصراعات مع زملاء العمل	1,00	5,00	4,0280	,85183

قدرك على المناقشة مع الآخرين يساهم في حل الخلافات مع زملاء العمل	107	1,00	5,00	4,1682	,75842
قدرك على تخفيف انفعالاتك أمام الآخرين يساهم في تجنب الصراعات معهم	107	1,00	5,00	3,9813	,91095
N valide (liste)	107				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع	107	3,7103	1,00948
تعاونك مع زملائك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم	107	4,0280	,79453
فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	4,0280	,88444
استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم	107	3,9533	,87290
مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل يساهم في حل الخلافات معهم	107	3,9907	,77088
تعاطفك عند ظلم أحد زملائك يساهم في تجنبك للصراعات في العمل	107	4,0280	,86284
قدرك على منح زملائك الوقت للاستماع لأنشغالاتهم ومشاكلهم يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	3,9720	,87370
إظهار السعادة لنجاح زملائك في العمل يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	4,0187	,86854
تعاطفك مع الزملاء الجدد والاهتمام بهم يساهم في تجنبك للخلافات في العمل	107	3,9252	,88702
تخفيفك عن زملائك الذين يعانون يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	3,9065	,94702
N valide (liste)	107		

Table de fréquences

عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	14	13,1	13,1	15,0
	محايد	20	18,7	18,7	33,6
	موافق	48	44,9	44,9	78,5
	موافق بشدة	23	21,5	21,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تعاونك مع زملائك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5,6	5,6	5,6
	محايد	14	13,1	13,1	18,7
	موافق	58	54,2	54,2	72,9
	موافق بشدة	29	27,1	27,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	6	5,6	5,6	7,5
	محايد	10	9,3	9,3	16,8
	موافق	58	54,2	54,2	71,0
	موافق بشدة	31	29,0	29,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	8	7,5	7,5	8,4
	محايد	13	12,1	12,1	20,6
	موافق	58	54,2	54,2	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل يساهم في حل الخلافات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	3	2,8	2,8	3,7
	محايد	17	15,9	15,9	19,6
	موافق	61	57,0	57,0	76,6
	موافق بشدة	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تعاطفك عند ظلم أحد زملائك يساهم في تجنبك للصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	7,5	7,5	7,5
	محايد	14	13,1	13,1	20,6
	موافق	52	48,6	48,6	69,2
	موافق بشدة	33	30,8	30,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على منح زملائك الوقت للاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	8	7,5	7,5	8,4
	محايد	12	11,2	11,2	19,6
	موافق	58	54,2	54,2	73,8
	موافق بشدة	28	26,2	26,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

إظهار السعادة لنجاح زملائك في العمل يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	3	2,8	2,8	4,7
	محايد	18	16,8	16,8	21,5
	موافق	52	48,6	48,6	70,1
	موافق بشدة	32	29,9	29,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تعاطفك مع الزملاء الجدد والاهتمام بهم يساهم في تجنبك للخلافات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	7	6,5	6,5	8,4
	محايد	13	12,1	12,1	20,6
	موافق	60	56,1	56,1	76,6
	موافق بشدة	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تخفيفك عن زملائك الذين يعانون يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	10	9,3	9,3	11,2
	محايد	11	10,3	10,3	21,5
	موافق	57	53,3	53,3	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع	107	3,0935	1,18587
قدرتك على ادراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم	106	3,8491	,82569
قدرتك على التحكم في سلوكياتك أثناء المواقف الحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع زملاء العمل	107	4,0748	,85452
التخفيف من القلق عند التعامل مع الزملاء الجدد يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	3,9252	1,02516
عزلتك عن الزملاء في العمل تجنبك الصراعات معهم	107	3,2243	1,29810
الابتعاد عن التجمعات والاحتكاك الكثير يجنبك الصراعات مع زملاء العمل	107	3,3271	1,24972
عدم انزعاجك من تصرفات بعض الزملاء يساهم في تجنب الصراعات معهم	107	3,6168	1,03381
تفضيلك للبقاء بمفردك وعدم الاندماج مع الزملاء يساهم في تجنب الصراعات في العمل	107	3,3271	1,16373
تفضيلك للانصات بدل النقاش يساهم في تجنبك للصراعات مع زملاء العمل	107	3,6542	1,10831
قدرتك على تفادي تدخلات الآخرين يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل	107	4,0561	,87773
N valide (liste)	106		

Fréquences

Table de fréquences

عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	32	29,9	29,9	37,4
	محايد	23	21,5	21,5	58,9
	موافق	30	28,0	28,0	86,9
	موافق بشدة	14	13,1	13,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على ادراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	6	5,6	5,7	6,6
	محايد	21	19,6	19,8	26,4
	موافق	58	54,2	54,7	81,1
	موافق بشدة	20	18,7	18,9	100,0
	Total	106	99,1	100,0	
Manquant	Système	1	,9		
Total		107	100,0		

قدرتك على التحكم في سلوكياتك أثناء المواقف الحرجة يساهم في تجنب الخلافات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	4	3,7	3,7	5,6
	محايد	11	10,3	10,3	15,9
	موافق	57	53,3	53,3	69,2
	موافق بشدة	33	30,8	30,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

التخفيف من القلق عند التعامل مع الزملاء الجدد يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	7	6,5	6,5	10,3
	محايد	15	14,0	14,0	24,3
	موافق	48	44,9	44,9	69,2
	موافق بشدة	33	30,8	30,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

عولتك عن الزملاء في العمل تجنبك الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	11,2	11,2	11,2
	غير موافق	23	21,5	21,5	32,7
	محايد	22	20,6	20,6	53,3
	موافق	29	27,1	27,1	80,4
	موافق بشدة	21	19,6	19,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

الابتعاد عن التجمعات والاحتكاك الكثير يجنبك الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8,4	8,4	8,4
	غير موافق	24	22,4	22,4	30,8
	محايد	17	15,9	15,9	46,7
	موافق	37	34,6	34,6	81,3
	موافق بشدة	20	18,7	18,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

عدم انزعاجك من تصرفات بعض الزملاء يساهم في تجنب الصراعات معهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	20	18,7	18,7	20,6
	محايد	13	12,1	12,1	32,7
	موافق	54	50,5	50,5	83,2
	موافق بشدة	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفضيلك للبقاء بمفردك وعدم الاندماج مع الزملاء يساهم في تجنب الصراعات في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	24	22,4	22,4	28,0
	محايد	24	22,4	22,4	50,5
	موافق	35	32,7	32,7	83,2
	موافق بشدة	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

تفضيلك للانصات بدل النقاش يساهم في تجنبك للصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	14	13,1	13,1	16,8
	محايد	24	22,4	22,4	39,3
	موافق	38	35,5	35,5	74,8
	موافق بشدة	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

قدرتك على تفادي تدخلات الآخرين يساهم في تجنب الصراعات مع زملاء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5,6	5,6	5,6
	محايد	20	18,7	18,7	24,3
	موافق	43	40,2	40,2	64,5
	موافق بشدة	38	35,5	35,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	