

دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

الباحث: غازي يحيى محمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/أربيل

Ghazisherwani00@gmail.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/أربيل

Ahlam.wali@su.edu.krd

المستخلص:

يهدف البحث الى تحليل دور الذكاء العاطفي بأبعاده (إدراك الانفعالات، فهم الانفعالات، ادارة الانفعالات) في تبني إستراتيجيات ادارة الصراع، وبهدف تحقيق ذلك حاول البحث تقديم إطار فكري شامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثين حول متغيرات البحث. المشكلة البحثية تم اثارها من خلال تساؤلات تمركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تم بناء مخطط افتراضي للبحث والذي انبثقت عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية ولإجل التحقق من هذه الفرضيات تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الاحصائية وإنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت العينة بعدد من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل تم توزيع (٩٢) استمارة على المبحوثين وتم الحصول على (٨٦) استمارة وكلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS v.22) لدراسة العلاقات المفترضة في مخطط البحث، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين المتغيرين على المستوى الكلي. واختتم البحث بمجموعة من المقترحات أهمها ضرورة اعتماد الجامعات المبحوثة على ابعاد الذكاء العاطفي وتحويلها الى معرفة جديدة يمكن أن تسهم في تبني استراتيجيات ادارة الصراع.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، استراتيجيات ادارة الصراع.

The role of emotional intelligence in managing organizational conflict/an analytical study of the opinions of department heads in a sample of private universities colleges in Erbil city

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali

College of Administration and Economics

Salahaddin University/Erbil

Researcher: Ghazi Yhya Muhammed

College of Administration and Economics

Salahaddin University/Erbil

Abstract:

The study aims to analyze the role of Emotional intelligence in their dimensions (perception of emotions, understanding emotions, emotional management) in the Conflict management strategies. In order to achieve this, the study try to provide a comprehensive conceptual framework for the most important of what the authors and researchers have examined about the variables of study. The research problem was identified by posing several questions centered on the nature of the relationship and the effect between the independent variable and the dependent variable. A hypothesis was designed for the research, from which the main and subsidiary hypotheses emerged in

order to verify these hypotheses, they were subjected to a set of statistical tests and a descriptive analytical approach. The sample of the research was determined from the number Head of Departments of the number of private universities in the city of Erbil. (92) questionnaires were distributed to the responding individuals and (86) samples were obtained, all valid for analysis, SPSS v.22 was used to study the assumed relationships in the research model, The research found a number of conclusions. The study concluded with a number of proposals, the most important of which is the need for universities to explore new Emotional intelligence dimensions that can contribute to the Conflict management strategies.

Keywords: Emotional intelligence, Conflict management strategies.

المقدمة

ان التركيز المفرط على الجوانب العقلية في تفسير الانفعالات والسلوك يتعارض مع المنطق والعقل، اذ لا يمكن انكار الجانب الايجابي للعواطف والمشاعر بأعتبارها عوامل تساعد على فهم الاخرين وحل مشاكلهم واتخاذ قرارات سليمة بحقها.

ومن جانب آخر بات الصراع داخل المنظمات حالة صحية وحتمية لا بد من مواجهتها وتبني الاستراتيجيات لادارتها وان حلها تستند الى مجموعة من العوامل المتعلقة بإمكانيات المدراء وذكايتهم وقدراتهم على التفاعل العاطفي، ولذلك جاء فكرة البحث في دراسة العلاقة والتأثير بين الذكاء العاطفي للقيادات في كليات الجامعات الخاصة بتبني استراتيجيات ادارة الصراع.

البحث نظرياً وميدانياً تم تصميم هيكله في أربعة فصول، خصص الفصل الاول للإطار العام للدراسة ومنهجيتها، ليتصدى الفصل الثاني للإطار الفكري لمتغيري الدراسة، وجاء الفصل الثالث من البحث مخصصاً لوصف وتحليل نتائج البحث الميدانية، واختتمت البحث بالفصل الرابع الذي خصص لعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات.

الفصل الاول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: سادت ولمدة طويلة فكرة بأن الذكاء المعرفي هو العامل الاول للنجاح والتفوق، وان الاشخاص الذين لديهم درجات عالية من المعرفة هم الوحيديين القادرين على حل المشكلات وادارة الصراعات، فقد كانت هذه النظرة من البديهيات ومسلمة بها كليا من قبل الباحثين، لكن الواقع اثبت اخيراً بأن هناك حاجة ماسة الى نوع آخر من الذكاء الا وهو الذكاء العاطفي لانه الاقدر على التعامل مع الحالات الاجتماعية والتعاملات مع العاملين وبشكل خاص حل اشكاليات الصراع التنظيمي وهذا ما اثبتته نتائج الكثير من الدراسات منها دراسة كل من (Golemsn, 1995) و (Herndteein, 2016).

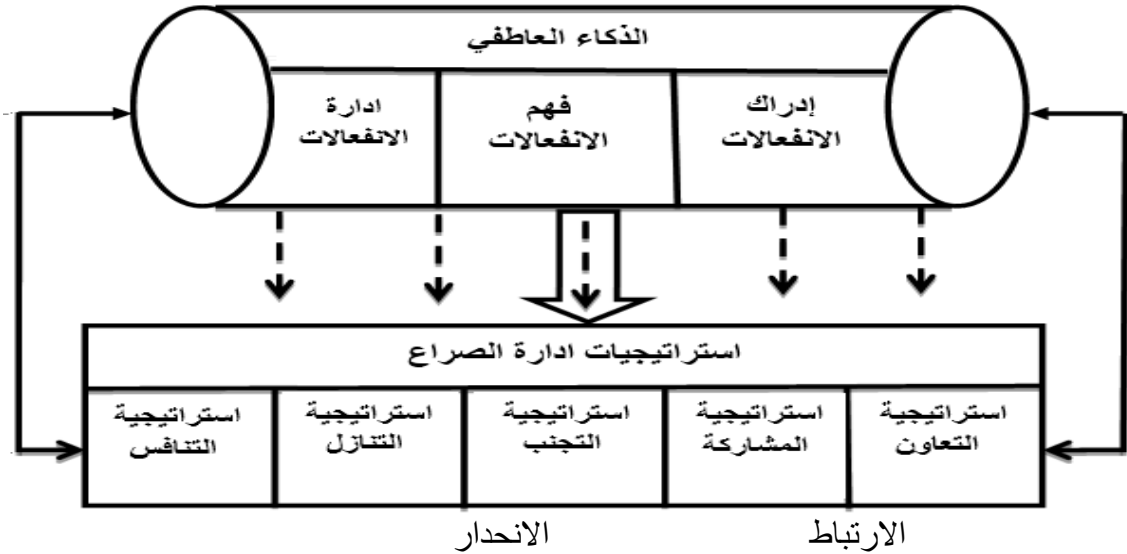
تأسيساً على ما سبق جاء البحث الحالي للاجابة على تساؤل رئيس مفاده ماهو دور الذكاء العاطفي في تبني استراتيجيات الصراع ويتفرع عنها التساولات الفرعية الآتية:

١. هل تتوافر في الجامعات المبحوثة ابعاد للذكاء العاطفي ماهي مستوياتها؟
٢. هل تتوافر استراتيجيات لادارة الصراع لدى الجامعات المبحوثة وما هي مستوياتها؟
٣. هل توجد علاقات إرتباط وتأثير بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع؟
٤. هل تتباين استراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة تبعاً لتباين اعتمادهم على ابعاد الذكاء العاطفي؟

ثانياً. أهداف البحث: يسعى البحث الى تقديم الجوانب الفكرية التي تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، استراتيجيات ادارة الصراع)، فضلاً عن تقديم إطار ميداني يهدف إلى الكشف عن الجوانب الآتية، على ضوء مشكلة البحث:

١. الكشف عن مدى توفر على ابعاد الذكاء العاطفي لدى الجامعات المبحوثة.
 ٢. التعرف على مدى توفر استراتيجيات ادارة الصراع لدى الجامعات المبحوثة.
 ٣. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين.
 ٤. تحديد التباين في أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع والتعرف على علاقة ذلك التباين بأبعاد الذكاء العاطفي، ومن خلال البيانات الميدانية للجامعات المبحوثة.
- ثالثاً. أهمية البحث: تتجسد أهمية هذا البحث في الجانبين الآتيين:

١. الأهمية الأكاديمية: يكتسب هذه البحث أهميته أكاديمياً من تناولها متغيرين في غاية الأهمية هما الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع و اللذان تم جمعهما معاً، وفق منهجية علمية أكاديمية، لتوضيح الاطر المفاهيمية والإسهام في إغنائهما من خلال جمع مجموعة من المصادر المتنوعة إذ أن هناك حاجة الى ادراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري البحث والمنافع المترتبة عليها في تحقيق فاعلية قرارات، فضلاً عن توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الجامعات المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في ادارة الصراع، و قدم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية لمواضيع حديثة في الفكر الإداري بأطار فلسفي متكامل.
 ٢. الأهمية الميدانية: تتمثل أهمية البحث في الجانب التطبيقي من خلال تطبيق مواضيعها في الجامعات المبحوثة وعن طريق ماتقدمه البحث من نتائج ومقترحات لتلك الجامعات، لتعزيز قدرة الجامعات على اداء مهامها بكفاءة وتوجيه أنظار المسؤولين والقيادات في تلك الجامعات إلى أن وجود استراتيجيات فعالة تساعد على تميزها عن الجامعات المنافسة ويحقق لها أهدافها. كما أن مايتوصل اليه من نتائج، يمكن أن يخدم المجتمع المبحوث.
- رابعاً. نموذج البحث وفرضياته: بناء على تساؤلات البحث وأهدافه تم تصميم أنموذج فرضي للبحث يوضحه الشكل (١).



الشكل (١): أنموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

- وينبثق من المخطط الفرضي للبحث الفرضيات وعلى النحو الآتي:
١. الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع مجتمعة في المنظمات المبحوثة وبين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع منفردة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - هناك ارتباط معنوي بين إدراك الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
 - هناك ارتباط معنوي بين فهم الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
 - هناك ارتباط معنوي بين ادارة الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
 ٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير معنوي للذكاء العاطفي مجتمعة في الجامعات المبحوثة وبين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع منفردة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - هناك تأثير معنوي لبعد إدراك الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
 - هناك تأثير معنوي لبعد فهم الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
 - هناك تأثير معنوي لبعد ادارة الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.
- خامسا. منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إختبار فرضيات البحث والتي تركز على وصف المتغيرات وتحليل النتائج.

سادسا. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: طبق البحث الحالي في الجامعات الخاصة ضمن حدود مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (٧) جامعات.
٢. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على الجامعات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع الاستبانة، واسترجاعها التي امتدت للمدة من ٢٠٢٠/١١/١ ولغاية ٢٠٢١/١/١٦.
٣. الحدود البشرية: يختبر البحث الحالي فرضياته عبر آراء رؤساء الاقسام في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.
٤. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة دور ابعاد الذكاء العاطفي في تبني استراتيجيات ادارة الصراع.

سابعا. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري: اعتمد الباحث في تغطيته الجانب النظري للدراسة على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والبحوث والأطاريح والرسائل الجامعية ذات الصلة سواء المتوفرة داخل القطر أو عن طريق الشبكة الدولية (الأنترنت)، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال باتجاه بناء إطار علمي واضح لاهتمامات الدراسة.
٢. الجانب التطبيقي: تمثلت استمارة الاستبانة بالاداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة لانجاز البحث وتمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة مع الاخذ بنظر الاعتبار لآراء المختصين.

ثامناً. اختبارات الاستبانة:

١. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

أ. **الصدق الظاهري:** لقياس الصدق الظاهري لمتغيرات استمارة الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والخبراء ذوي الاختصاص للتأكد من وضوح الفقرات (الأسئلة) ومدى مطابقتها لاهداف البحث مع الاخذ بنظر الاعتبار لاراء المحكمين بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وبما يتلائم مع طبيعة متغيرات البحث.

ب. **ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach)، والتي تكون مقبولة عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (٠,٦٠)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (٢٠) مستجيباً، وأعيد الاختبار بعد (٢٥) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة كانت كلها معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل القيم أكبر من (٠,٠٦) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (١) يوضح ذلك:

الجدول (١): اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

المتغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد الذكاء العاطفي	١٥	٠,٨٦٣
استراتيجيات ادارة الصراع	٢٥	٠,٨٣١
جميع عبارات الاستبانة	٤٠	٠,٨٢٩

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢. الأختبارات بعد توزيع الاستبانة:

الحيادية: حاول الباحث اتاحة فترة زمنية مناسبة للمستجيبين للاجابة على الاستبانة بدقة وبدون تدخل.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً. الذكاء العاطفي:

أ. **المفهوم:** مفهوم الذكاء العام ليس من المفاهيم الحديثة، حيث ركز العلماء قديماً على دراسة الذكاء العام من خلال العمليات المعرفية متجاهلين الجوانب الأخرى من الذكاء، لكن في أواخر التسعينيات ظهرت العديد من المفاهيم الجديد والمرتبطة بالذكاءات المتعددة والتي تضمنت على الذكاء العاطفي، ومن هنا تتضح الجذور التاريخية للذكاء العاطفي وهي كالاتي: (السمادوني، ٢٠٠١)، (حسين، ٢٠٠٧)، (محمد، ٢٠٠٩)، (الدوسري، ٢٠١٣)، (Gardner, 1983)، (Mayer, Dipaolo, & Salovey, 1990)، (Goleman, 1998)، (Bar-on, 2006).

اختلف الباحثين في ترجمة المصطلح الأجنبي (Emotional Intelligence) إلى أربعة اتجاهات الاتجاه الأول الذي يسميه الذكاء العاطفي والاتجاه الثاني الذي يطلق عليه أسم الذكاء الوجداني، والاتجاه الثالث يطلق عليه اسم الذكاء الانفعالي والاتجاه الرابع الذي يطلق عليه اسم ذكاء المشاعر. وتوضح هذه التسميات بأن الذكاء الانفعالي يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف والحزن والغضب، والذكاء العاطفي يشير إلى الانفعالات السارة كسرور والحب والإعجاب، والذكاء الوجداني يشير إلى أنه أكثر مسؤولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة والغير سارة، وذكاء المشاعر يشير إلى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كالشعور بالدفء أو الراحة. (مصدر، ٢٠٠٨، ١٩)

و عرف (ابو عمشة، ٢٠٠٨، ٥٢) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على مواجهة المطالب والضغوط البيئية وهو عامل مهم لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة و عرف (Nagar, 2015, 60) على أنه قدرة الفرد على الفهم والإدراك الجيد لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين، والقدرة على فهمها وتقييمها بدقة والتحكم فيها وتوجيهها، بحيث تساعد الفرد في توجيه سلوكه وتفكيره بما يزيد من فرص التكيف والنجاح في مختلف ميادين الحياة.

تأسيسا على ما سبق نورد تعريفا اجرائيا للذكاء العاطفي على أنه منظومة من القدرات المتمثلة بالقدرة على إدراك المشاعر وفهمها وادارتها وضبطها والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والقدرة على ضبط الذات وتحقيق التواصل مع الاخرى والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة من اجل تحقيق اداء سليم وفعال.

ب. الأهمية: أما فيما يخص أهمية الذكاء العاطفي فإنه يعد الذكاء العاطفي جانبا من جوانب الذكاء العام أوجد أنواع الذكاءات المتعددة، واتضح أهميته الذكاء العاطفي في حياة الفرد؛ كونه هو الطريق إلى النجاح في الحياة بشكل عام؛ وفي العلاقات مع اخرين بشكل خاص، فقد أشارت الدراسات السابقة (مغربي، ٢٠٠٨)، (محمد، ٢٠٠٩)، (الأسطل، ٢٠١٠)، (الفران والنواجحة، ٢٠١٢)، (الدوسري، ٢٠١٣)، إلى دور الذكاء العاطفي وأهميته، حيث أن الافراد الذين لديهم ذكاء وجداني مرتفع، أن الذكاء العاطفي يؤدي الى:

١. القدرة على التعامل مع ضغوط الحياة بصورة إيجابية.
٢. التواصل الفعال مع الاخرين؛ مما ينعكس على حياته وشعوره بالإحباط؛ والذي يؤدي إلى ضعف الثقة بالذات، وبالتالي يصبح الفرد أكثر عرضة للإصابة بالاكتئاب، وأكدت على ذلك دراسة (دريسيو بوشاللق، ٢٠١٥) وكون هناك علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي ومستوى الاكتئاب، فكلما قلت درجة الذكاء العاطفي زاد مستوى الاكتئاب، والعكس صحيح.

ج. نماذج المفسرة لابعاد الذكاء العاطفي: تعددت النماذج في تفسير مفهوم الذكاء العاطفي، إلا أن جميع هذه النماذج انقسمت إلى اتجاهين أساسيين لقياس الذكاء العاطفي وهي كالتالي:

١. اتجاه نماذج القدرات العقلية: ومن متبعين نموذج القدرات (Mayer, Salovey & Elder)، والتي تركز على قدرة الفرد على إدراك انفعالاته وفهمها والقدرة على تنظيمها من خلال المعالجة المعرفية.

٢. اتجاه النماذج المختلطة: ومن متبعين النماذج المختلطة كل من (Bar-One & Joulman)، والتي تركز على سمات الشخصية والمهارات والكفاءات وكيفية التفاعل مع الاخرين، ويجب معرفة أنه لا يوجد أفضلية بين الاتجاهين، لكن يكمن الاختلاف في أن النماذج المختلطة تعتمد على سمات الشخصية أكثر من جانب الذكاء الأكاديمي، بينما نماذج القدرات تركز على الذكاء الأكاديمي أكثر من السمات الشخصية.

وسوف يتم عرض أبرز النماذج التي فسرت الذكاء العاطفي، والتي بنيت عليها معظم الدراسات السابقة فهي كالتالي: (حسين، ٢٠٠٧)، (خريبة، ٢٠٠٨)، (النعيمة، ٢٠٠٩)، (الأسطل، ٢٠١٠)، (المللي، ٢٠١٠)، (الخولي، ٢٠١٠)، (محمد، ٢٠١٤)، (Mayer, Salovey, 1997)، (Goleman, 1998)، (Elder, 1998)، (Bar-on, 2006).

١. نموذج جولمان: تم تحديد مكونات النموذج وفقاً لمفهوم الذكاء العاطفي لدى جولمان، وهو فهم الفرد لمشاعره والاعتراف بهذه المشاعر واستخدامها لتحفيز الذات، والقدرة على إدارة عواطفه والتعامل مع الآخرين بفعالية.

وأشار جولمان إلى أهمية الذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته، وذلك بالقدرة على التوافق ومواجهة الحياة، حيث يرى بأن التداخل بين الكفاءات والمهارات الانفعالية والاجتماعية تسهم في تكوين الذكاء العاطفي

٢. نموذج القدرة العقلية لدى ماير وسالوفي: تم تحديد مكونات نموذج القدرة العقلية وفقاً لنظرت كل من ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، والتي تشير إلى أن الانفعالات ترسل معلومات، يستقبلها الذكاء العاطفي، ثم يقوم بمعالجتها وتفسيرها، بعد ذلك يتم الاستجابة لها بما يتناسب مع الموقف، وقد حدد كل من ماير وسالوفي الأبعاد الرئيسية لنموذج القدرات العقلية، وهي كالآتي:

❖ إدراك الانفعالات: وهي قدرة الفرد على الوعي الانفعالي ومعرفة انفعالات الوجوه والتأثيرات الموسيقية، وتشمل المكونات الآتية:

- إدراك الانفعالات في الوجوه مثل تعبيرات الوجه، والموسيقى مثل الألحان والكلمات وأصوات الآخرين، والتصميم مثل القدرة على التعبير بالتصميمات الفنية.

- استقبال الانفعالات بصورة غير لفظية ولفظية والتعبير عنها.

- القدرة على وعي الذات لمشاعرها الخاصة والتعبير عنها بدقة والحاجات المرتبطة بها.

❖ توظيف الانفعالات: وهي استخدام الانفعالات من أجل تحسين التفكير، وتشمل المكونات الآتية:

- تأثير الانفعالات في الذكاء، وإمكانية الاستفادة من هذه المشاعر والانفعالات.

- الاستفادة من الانفعالات في تغيير المعرفة، والقدرة على صنع القرارات الصحيحة والإبداع.

- تأثير المشاعر على الإدراك، والقدرة على السيطرة عليها وتغيير المزاج.

وتأسيساً على ما تقدم من نماذج، فقد اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي تناولها

(Mayer, Salovey & Elder)، في انموذجهم والمتمثلة بإدراك الانفعالات، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات.

ثانياً. الصراع التنظيمي:

أ. المفهوم: حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن

الصراع امر حتمي لا مفر منه في حياة الافراد والجماعات والمنظمات ولذلك لتعدد المؤشرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر به الافراد وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الاهداف والادوار والصلاحيات فيما بينهم. فالتحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدام، والصراع إشتقاقاً يعني التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف. (العميان، ٢٠٠٢، ٣٦٣).

وعرفه روبنز (Robbins, 2007, 517) بأنه: العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف

أن الطرف الآخر يؤثر سلبياً أو يوشك على أن يؤثر سلبياً نحو ما يهتم به الطرف الأول.

ويفهم الصراع التنظيمي على أنه: "نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل

يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما

يؤدي إلى إنخفاض كفاءة تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها" (الخليل، ٢٠٠٨: ١١٢).

وعرف كل من (كاظم والشهابي، ٢٠٠٩، ٣١١) الصراع التنظيمي على انه إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير عوضا عن الجمود والالتزام بالموقف الراهن.

ويرى (Schermerhorn, 2015, 451) بأن الصراع عبارة عن عدم الاتفاق بين الافراد على الامور المادية كتخصيص الموارد وتوزيع المكافآت والامور العاطفية كما لكره وعدم الثقة وتناقضات شخصية. وتتفق (الفقاوي، ٢٠١٧، ١٤) مع ما سبق ويعرف الصراع على انه سلوك انساني يحدث داخل الفرد او بينه وبين الافراد والجماعات الاخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول اهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب او الايجاب على أحد الاطراف او كليها.

وعرف (Henry, 2020, 16) الصراع التنظيمي على أنه إرباك للعمل أو تعطيل له، بسبب ردود الافعال التي يسلكها الفرد في المنظمة نتيجة لتعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية وشخصية لا يكون قادرا على التكيف معه.

تأسيسا على ما سبق نورد تعريفا اجرائيا للصراع التنظيمي على انه سلوك يصدر من جهة معينة بقصد التأثير السلبي على الجهة الاخرى وتأثير على قدراته وامكانياته بشكل الذي يؤدي الى عدم تحقيق اهدافه وقد يكون هذا السلوك بين شخصين او أكثر او بين جماعتين او أكثر.

ب. استراتيجيات ادارة الصراع: أدرج الباحثون إستراتيجيات عدة لإدارة الصراع، إلا أنها تباينت في أعدادها ووضعت تحت مسميات مختلفة وفقاً للمدارس الفكرية الإدارية المتعددة التي ينتمي إليها الباحثون، وتراوح عددها بين إستراتيجيتين إلى خمس إستراتيجيات، فمثلا قام كل من بليك وموتون (Blake & Mouton, 1974) بعرض مخطط مفاهيمي صنفا فيه خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع بين الأفراد، وهي: (الإكراه، والانسحاب، والتلطيف، والتسوية، وحل المشكلات)، والتي تستند في التمايز عن بعضها بعضاً من خلال بعدين يعبران عن توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع، هما: بعد التوجه نحو الاهتمام بالإنتاجية، وبعد التوجه نحو الاهتمام بالعاملين.

وفيما يلي شرحا مختصرا لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

- **استراتيجية التعاون:** ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع إهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض. (المومني، ٢٠٠٢).

- **استراتيجية المشاركة:** تتمثل هذه الاستراتيجية بايجاد حل مرضي لكافة أطراف الصراع ويتسم صاحب هذا النمط بالحزم المتوسط اذ يواجه المشكلة بطريقة مباشرة دون التجنب وتعاون تام. (المومني، ٢٠٠٢) وتعد من الطرق الكلاسيكية لإدارة الصراع بين الاطراف المتنازعة لا ينتج عنها جهة رابحة او خاسرة ويتناسب هذا النمط عندما تكون الجهات المتصارعة ذات مستويات متوازنة من القوة (إدريس والمرسي، ٢٠٠٤).

- **استراتيجية التجنب:** هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة إهتماماته مباشرة واهمال إهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الإنسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني. (المومني، ٢٠٠٢).

- **استراتيجية التنازل:** تمثل هذه الاستراتيجية اهمال احدي طرفي النزاع لإهتماماته مقابل الخضوع لرغبات الطرف الاخر من النزاع فهو يضحى من اجل ارضاء الجهة المتنازعة ويتميز بالرضوخ لرغبات الاخرين ويكون غير حازما ولكن متعاوناً. (المومني، ٢٠٠٢).

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح وإهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو إهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلاً إيجابياً ومفيداً لحل الصراع، كأن يكون الموضوع محل الصراع هامشياً بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقفاً إيجابياً لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لإتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية ولو على حساب تنازلها أفضل من عدم الإتفاق. (إدريس والمرسي، ٢٠٠٤). ويرى الباحثان بأن هذه الاستراتيجية ضرورية في حالة الرغبة على الإبقاء على روح الفريق وعندما يكون التنازل والاستقرار ضرورين.

- **استراتيجية التنافس:** تتمثل هذه الاستراتيجية باستخدام اساليب الارغام والجبر للطرف المتنازع مع القبول ببعض الحلول، (عبدالباقي، ٢٠٠١).

ويتمثل باستخدام السلطة والقوة من اجل تحقيق المصلحة الخاصة للجهة الاقوى وغالبا ما يكون حازما في تصرفاته وغير متعاوناً مع الاخرين (المومني، ٢٠٠٢).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. وصف مجتمع البحث: يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالية بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وأختبرت البحث فرضياتها على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (٩٨) رئيساً للقسم. ويعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

١. توصف الجامعات الخاصة بالمنظمات التعليمية في الاقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول اعداد الطلبة في السنوات الاخيرة، وتحتضن هذه الجامعات كليات بمختلف الاختصاصات.

٢. الدور الذي تؤديه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المبحوثة.

٣. امكانية اختبار فرضيات البحث في الجامعات الاهلية بشكل جيد.

٤. الدور الذي تؤديه الجامعات في بناء الأفراد ذو قدرة ومعرفة.

٥. ملائمة متغيرات البحث مع طبيعة عمل رؤساء الاقسام في الجامعات الخاصة من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.

ثانياً. وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث بـ (٧) جامعات خاصة والتي هي أصلاً تمثل مجتمع البحث وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع بالنسبة ١٠٠%، وتمثل المستجيبين بعدد من رؤساء الأقسام، حيث قام الباحث بتوزيع (٩٢) استمارة استبيان على رؤساء الأقسام في الجامعات الاهلية في مدينة أربيل. وتمت اعادة (٨٩) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (٩٣,٤٧%) والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢): عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الجامعة	عدد الاستثمارات		النسبة %
		الموزعة	المعاداة	
١	جامعة جيهان	١٨	١٨	٢٠,٩٣
٢	جامعة ايشك	١٨	١٥	١٢,٧٩
٣	جامعة اللبنانية الفرنسية	١١	١١	١٧,٤٤
٤	جامعة نولج	٢٠	١٧	١٩,٧٩
٥	جامعة أربيل الدولية	١٤	١٤	١٦,٢٧
٦	جامعة بيان	٦	٦	٦,٩٧
٧	جامعة كاثوليك	٥	٥	٥,٨١
	المجموع	٩٢	٨٦	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثالثاً. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة كعضو في مجالس الكليات، وكما في الجدول (٣):

الجدول (٣): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل
المجموع	أنثى		ذكر		الجنس
	١٦	٧٠			
٨٦	١٨,٦%		٨١,٤%		
المجموع	٥١ سنة فأكثر	٥٠-٤١ سنة	٤٠-٣١ سنة	٣٠-٢١ سنة	العمر
	٢٥	٣١	٢٢	٨	
٨٦	٢٩,١%	٣٦%	٢٥,٦%	٩,٣%	
المجموع	دكتوراه		ماجستير	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
	٤٥	٣٩	٢		
٨٦	٥٢,٣%		٤٥,٣%	٢,٣%	
المجموع	أستاذ		مدرس	مدرس مساعد	اللقب العلمي
	١١	٢٣	٣٤	١٨	
٨٦	١٢,٨%		٣٩,٥%	٢٠,٩%	
المجموع	٢١ سنة فأكثر	٢٠-١٦ سنة	١٥-١١ سنة	١٠-٦ سنة	مدة الخدمة الإجمالية
	٢٤	٢٥	١٤	١٣	
٨٦	٢٧,٩%	٢٩,١%	١٦,٣%	١٥,١%	
المجموع	٦ سنوات فأكثر		٥-٣ سنة	سنتان فما دون	مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية
	١٨	٣٧	٣٦		
٨٦	٢١%		٤٣%	٣٦%	

المصدر: من إعداد الباحثان.

١. الجنس: يشير الجدول (٣) إلى أن فئة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (٨١,٤%)، أما فئة الإناث هي (١٨,٦%)، مما يشير إلى أن معظم من يشغل منصب أعضاء رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة هم من الذكور.

٢. **العمر:** تظهر مؤشرات الجدول (٣) بان اغلبية المستجيبين تقع اعمارهم بين (٤١-٥٠ سنة) وبنسبة (٣٦%)، اما نسبة (٢٩,١%) فتراوح اعمارهم بين (٥١ سنة فأكثر)، اما الذين تتراوح اعمارهم بين (٣١-٤٠ سنة) بلغت نسبتهم (٢٥,٦%) فيما كانت نسبة الذين تتراوح اعمارهم (٢١-٣٠ سنة) (٩,٣%).

٣. **المؤهل العلمي:** ان غالبية المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (٥٢,٣%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير قد بلغت (٤٥,٣%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة الدبلوم العالي اذ بلغت (٢,٣%).

٤. **اللقب العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول (٣) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي ان غالبية المستجيبين هم من الذين يمتلكون لقب (مدرس) والتي بلغت (٣٩,٥%)، تلتها بالنسبة (٢٦,٧%) هم من الذين يمتلكون لقب (أستاذ مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) قد بلغت (٢٠,٩%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب (أستاذ) اذ بلغت (١٢,٨%).

٥. **مدة الخدمة الاجمالية:** يوضح الجدول (٣) أن النسبة الكبرى من المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (١٦-٢٠ سنة) والتي شكلت نسبة (٢٧,٩%) من حجم العينة المبحوثة، ثم تلتها فئات (٢١ سنة فأكثر) بالنسبة (٢٧,٩%) و ثم جاءت الفئة (١١-١٥ سنة) بالنسبة (١٦,٣%) من حجم العينة، ثم جاءت الافرادالذين لهم خدمة (٦-١٠ سنة) إذ بلغت (١٥,١%)، ومن ثم الافرادالذين لهم خدمة (٥ سنوات فما دون) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (١١,٦%).

٦. **مدة الخدمة كعضو في مجالس الكليات:** يوضح نتائج من الجدول (٣) الى ان نسبة (٤٣%) من المستجيبين قد شغلوا مناصبهم الحالية لمدة زمنية تراوحت بين (٣-٥ سنة)، بينما تلتها فئة (سنتان فما دون) وبنسبة (٣٦%) من بين الافرادالمستجيبين، وجاءت فئة (٦ سنوات فأكثر) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (٢٠,٩%) للذين كانت مدة بقائهم في مناصبهم الحالية، وبذلك فإن هذه النتائج تشير الى تباين فترات بقاء الافرادالعينة في مناصبهم الحالية.

رابعاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ. وصف متغير الذكاء العاطفي:

١. **وصف بعد إدراك الانفعالات:** تشير نتائج الجدول (٤) الى مستويات فقرات هذا البعد (y1-y5) وكان المستوى جيداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق العام (٨٦,٥١%) وبوسط حسابي اعلى من الوسط المعياري بلغ (٤,٢٢). وكانت الفقرة (y5) والتي تنص على ان رؤساء الاقسام على دراية بالاشارات الاجتماعية التي تصدر من الآخرين الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البعد يدعم ذلك نسبة الاتفاق (٨٧,٢١%) وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا (٤,٣٦) (٦١٢) على التوالي، فيما كانت الفقرة (y1) اقل اسهاماً مقارنة مع بقية الفقرات اذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٢,٨٦%) وهذه النتيجة تدعم المستوى الجيد لشعور رؤساء الاقسام بالانفعالات التي لا يضطر الآخرين التعبير عنها لان الوسط الحسابي بلغ (٤,٠٩).

٢. **وصف بعد فهم الانفعالات:** تم استخدام الفقرات (y6-y10) لقياس هذا البعد وكانت نسبة الاستجابة عالية يدعم ذلك نسبة الاتفاق (٩٩,٠٧%) وعلى صعيد الفقرات جاءت الفقرة (y6) بأعلى مستوى يدعم ذلك نسبة الاتفاق (٩٠,٠٠%) وهذه النتيجة تدعم المستوى العالي لقدرة رؤساء الاقسام

للاستجابة لانفعالات ورغبات الآخرين بدلالة الوسط الحسابي (٤,٥٠)، اما الفقرة (y10) فجاءت بأقل مستوى والتي تنص على قدرة رؤساء الاقسام على احتواء مشاعر الاجهاد والتعب اذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٠,٧٠%) وبوسط حسابي (٤,٠٣).

٣. وصف بعد ادارة الانفعالات: اظهرت نتائج الجدول (٤) المستوى الجيد لفقرات هذا البعد (y11-y15) بدلالة نسبة الاتفاق (٨١,٤٠%) وحققت الفقرة (y14) والتي تنص على قدرة رؤساء الاقسام على تحي عواطفهم جانباً عند اداء اعمالهم، اعلى مستوى بدلالة الوسط الحسابي (٤,٤٢) فيما حققت الفقرة (y12) والتي تنص على قدرة رؤساء الاقسام على التحكم بمشاعرهم عند مواجهه المخاطر، اقل مستوى يدعم ذلك نسبة الاتفاق ووسط الحسابي (٨٠,٢٤%) (٤,٠١) على التوالي.

الجدول(٤): وصف أبعاد الذكاء العاطفي

أبعاد التحديد الاستراتيجي	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		٥		٢		٣		٤		٥					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
ادراك الانفعالات	X1	34.88	30	15.12	13	45.35	39	34.88	30	81.86	21.08	0.863	4.09		
	X2	36.05	31	16.28	14	44.19	38	36.05	31	82.56	19.60	0.809	4.13		
	X3	43.02	37	9.30	8	45.35	39	43.02	37	85.81	17.11	0.734	4.29		
	X4	33.72	29	6.98	6	56.98	49	33.72	29	84.19	17.13	0.721	4.21		
	X5	43.02	37	6.98	6	50.00	43	43.02	37	87.21	14.04	0.612	4.36		
المعدل		38.14		10.93		48.37		38.14		84.33	17.79	0.75	4.22		
		86.51		2.56											
فهم الانفعالات	X6	55.81	48	2.33	2	40.70	35	55.81	48	90.00	14.76	0.664	4.50		
	X7	33.72	29	17.44	15	47.67	41	33.72	29	82.79	17.83	0.738	4.14		
	X8	37.21	32	15.12	13	46.51	40	37.21	32	83.95	17.46	0.733	4.20		
	X9	41.86	36	12.79	11	45.35	39	41.86	36	85.81	15.94	0.684	4.29		
	X10	29.07	25	23.26	20	46.51	40	29.07	25	80.70	18.79	0.758	4.03		
المعدل		39.53		14.19		45.35		39.53		84.65	16.95	0.72	4.23		
		99.07		0.93											
ادارة الانفعالات	X11	30.23	26	19.77	17	46.51	40	30.23	26	80.70	19.93	0.804	4.03		
	X12	37.21	32	33.72	29	27.91	24	37.21	32	80.21	21.79	0.874	4.01		
	X13	39.53	34	9.30	8	50.00	43	39.53	34	85.35	17.01	0.726	4.27		
	X14	56.98	49	10.47	9	30.23	26	56.98	49	88.14	18.54	0.817	4.41		
	X15	47.67	41	11.63	10	40.70	35	47.67	41	87.21	15.69	0.684	4.36		
المعدل		42.33		16.98		39.07		42.33		84.33	18.59	0.78	4.22		
		81.40		1.63											

المصدر: من إعداد الباحثان.

النتائج الآتية تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. وصف وتشخيص متغيرات استراتيجيات إدارة الصراع

١. استراتيجية التعاون: تشير نتائج الجدول (٥) الى المستوى العالي لفقرات هذه الاستراتيجية (y1-y5) يؤكد ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (٩٠,٩٣%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (٤,٢٩) و (٠,٦٩) على التوالي، وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة y3 اعلى مستوى يؤكد ذلك نسبة الاتفاق البالغة (٨٨,٠٠%) وبوسط حسابي (٤,٤٠) وهذه النتائج تؤكد المستوى العالي

لتشجيع رؤساء الاقسام على تثبيت بأن الجميع متعاونين، اما الفقرة y4 والتي تنص على سعي رؤساء الاقسام لتوجيه اعضاء الهيئة التدريسية على طرح افكارهم فقد حققت اقل مستوى يدعم ذلك نسبة الاتفاق (٨٤,٦٠%).

٢. **استراتيجية المشاركة:** تم استخدام الفقرات (y6-y10) لقياس هذه الاستراتيجية وكان المستوى عالياً بدلالة نسبة الاتفاق البالغة (٩٣,٩٥) ولقد ساهمت الفقرة (y6) بدرجة كبيرة في اغناء هذه الفقرة يدعم ذلك نسبة الاتفاق والوسط الحسابي البالغين (٩١,٦٠) (٤,٥٨) على التوالي، النتائج الألفة تؤكد المستوى العالي لسعي رؤساء الاقسام على تحقيق مصالح كافة اطراف الصراع، اما الفقرة (y8) والتي تنص على تغاضي رؤساء الاقسام على بعض الامور للحصول على موافقة الاغلبية اقل اسهاماً في اغناء هذه الاستراتيجية مقارنة مع بقية الفقرات اذ ان نسبة الاتفاق بلغ (٨٦,٨٠%) وبوسط حسابي (٤,٣٤).

٣. **استراتيجية التجنب:** اظهرت نتائج الجدول (٥) المستوى المنخفض لفقرات هذه الاستراتيجية (y11-y15) يؤكد ذلك نسبة الاتفاق المنخفضة البالغة (٦٢,٢٦%) وبدرجة تشتت عالي في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٠) وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (y15) اعلى مستوى مقارنة مع بقية الفقرات والتي تنص على تجنب رؤساء الاقسام لادارة الصراع عند توقعهم بأن الاطراف المتصارعة قادرة على حلها، وبلغت نسبة الاتفاق (٨٢,٧٩%) وبوسط حسابي (٤,١٤) اما الفقرة (y13) فحققت اقل مستوى يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢,٧٤) وهذه النتيجة تدعم المستوى المنخفض لابتعاد رؤساء الاقسام عن مناقشة الاشخاص الذين يختلفون معه.

٤. **استراتيجية التنازل:** تم استخدام الفقرات (y16-y20) لقياس هذه الاستراتيجية، اذ بيت مؤشرات الجدول (٥) المستوى العالي لتبني هذه الاستراتيجية يدعم ذلك نسبة الاتفاق العام (٩٠,٠٠%) وبوسط حسابي (٤,٣٠) وحققت الفقرة (y19) اعلى مستوى والتي تنص على تفادي رؤساء الاقسام لاتخاذ مواقف قد يؤدي الى الجدل اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة (٨٨,٨٤%) اما الفقرة (y20) فحققت اقل مستوى بدلالة الوسط الحسابي (٤,١٢) اما نسبة الاتفاق كانت عالية على هذه الفقرة حيث بلغت (٨٢,٣٣%).

٥. **استراتيجية التنافس:** اظهرت معطيات الجدول (٥) المستوى العالي لفقرات هذه الاستراتيجية (y21-y25) يؤكد ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (٨٦,٢٨) وعلى صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (y24) اكثر اسهاماً في اغناء هذه الاستراتيجية والتي تنص على اعتماد رؤساء الاقسام على السلطة في التعامل مع اطراف الصراع يدعم ذلك نسبة الاتفاق والوسط الحسابي (٨٧,٤٤%) و (٤,٣٧) على التوالي فيما كانت الفقرة (y21) اقل اسهاماً في اغناء هذه الاستراتيجية مقارنة مع الفقرات الاخرى اذ بلغت نسبة الاتفاق (٨١,٤٠%) وبوسط حسابي (٤,٠٧) وهذه النتائج تدعم المستوى الجيد لتجاهل رؤساء الاقسام لارضاء رغبات جميع الأطراف.

الجدول (٥): وصف أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

أبعاد القدرات المعرفية	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		اتفق بشدة		النسبة الاتفاق %	معدل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		٥		٤		٣		٢		١					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
استراتيجية التعاون	Y1	56.98	49	31.40	27	10.47	9	4.65	4	1.16	1	84.80	17.19	0.729	4.24
	Y2	37.21	32	56.98	49	4.65	4	1.16	1	0.00	0	85.80	15.52	0.666	4.29
	Y3	46.51	40	44.19	38	8.14	7	0.00	0	1.16	1	88.00	16.64	0.732	4.40
	Y4	29.07	25	63.95	55	5.81	5	0.00	0	1.16	1	84.60	14.09	0.596	4.23
	Y5	44.19	38	44.19	38	10.47	9	0.00	0	1.16	1	85.80	16.48	0.707	4.29
المعدل		42.79		48.14		7.91		0.47		0.70		85.80	15.98	0.69	4.29
		90.93		1.16		7.91		0.47		0.70					
استراتيجية المشاركة	Y6	62.79	54	32.56	28	4.65	4	0.00	0	0.00	0	91.60	12.73	0.583	4.58
	Y7	50.00	43	39.53	34	8.16	8	0.00	0	1.16	1	87.40	17.21	0.752	4.37
	Y8	43.02	37	50.00	43	5.81	5	0.00	0	1.16	1	86.80	16.04	0.696	4.34
	Y9	55.81	48	40.70	35	3.49	3	0.00	0	0.00	0	90.40	12.57	0.568	4.52
	Y10	46.51	40	48.84	42	1.16	1	3.49	3	0.00	0	87.60	15.73	0.689	4.38
المعدل		51.63		42.33		4.66		0.47		0.70		88.76	14.85	0.66	4.44
		93.95		1.16		4.66		0.47		0.70					
استراتيجية التجنب	Y11	31.40	27	41.86	36	16.28	14	8.14	7	2.33	2	78.37	25.72	1.008	3.92
	Y12	27.91	24	45.35	39	24.42	21	2.33	2	0.00	0	79.77	19.81	0.790	3.99
	Y13	2.33	2	18.60	16	38.37	33	32.56	28	8.14	7	54.88	34.07	0.935	2.74
	Y14	29.07	25	39.53	34	25.58	22	3.49	3	2.33	2	77.91	24.29	0.946	3.90
	Y15	37.21	32	43.02	37	16.28	14	3.49	3	0.00	0	82.79	19.66	0.814	4.14
المعدل		25.58		37.67		24.19		2.56		10.00		74.74	24.71	0.90	3.74
		63.26		12.56		24.19		2.56		10.00					
استراتيجية التنازل	Y16	40.70	35	53.49	46	5.81	5	0.00	0	0.00	0	86.98	13.54	0.589	4.35
	Y17	34.88	30	45.35	39	17.44	15	2.33	2	0.00	0	82.56	18.87	0.779	4.13
	Y18	47.67	41	50.00	43	1.16	1	1.16	1	0.00	0	88.84	13.19	0.586	4.44
	Y19	52.33	45	44.19	38	0.00	0	2.33	2	1.16	1	88.84	16.41	0.729	4.44
	Y20	34.88	30	46.51	40	16.28	14	0.00	0	2.33	2	82.33	20.55	0.846	4.12
المعدل		42.09		47.91		8.14		0.70		1.16		85.91	16.51	0.71	4.30
		90.00		1.86		8.14		0.70		1.16					
استراتيجية التنافس	Y21	30.23	26	51.16	44	13.95	12	4.65	4	0.00	0	81.40	19.51	0.794	4.07
	Y22	45.35	39	43.02	37	9.30	8	2.33	2	0.00	0	86.28	17.15	0.740	4.31
	Y23	43.02	37	48.84	42	6.98	6	0.00	0	1.16	1	86.51	16.41	0.710	4.33
	Y24	44.19	38	50.00	43	4.65	4	1.16	1	0.00	0	87.44	14.48	0.633	4.37
	Y25	34.88	30	40.70	35	23.26	20	1.16	1	0.00	0	81.86	19.35	0.792	4.09
المعدل		39.53		46.74		11.63		0.23		1.86		84.70	17.38	0.73	4.23
		86.28		2.09		11.63		0.23		1.86					

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامسا. اختبار مخطط البحث وفرضياته:

تحليل الارتباط:

أ. تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من الذكاء العاطفي منفردة ومجموعة وبين أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية، وذلك كما في الجدول (٦):

الجدول (٦): معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	استراتيجيات ادارة الصراع	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(٠,٠٠٠)	٠,٨٠١**	الذكاء العاطفي

المصدر: من اعداد الباحثان.

تبين معطيات الجدول (٦) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٠١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين.

ب. تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع:

١. العلاقة بين إدراك الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع: يظهر من الجدول (٧) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد إدراك الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥١٣**) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد إدراك الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.

٢. العلاقة بين بعد فهم الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع: تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد فهم الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٤١٦**) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد فهم الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.

٣. العلاقة بين بعد ادارة الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع: يظهر من الجدول (٧) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد ادارة الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٩٩**) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد ادارة الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع في الجامعات المبحوثة.

الجدول (٧): معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع

القيمة الإحتمالية (Sig.)	التجديد الاستراتيجي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(٠,٠٠٠)	٠,٥١٣**	إدراك الانفعالات
(٠,٠٠٠)	٠,٤١٦**	فهم الانفعالات
(٠,٠٠٠)	٠,٥٩٩**	ادارة الانفعالات

N= 86

ج. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل الذكاء العاطفي في المتغير المعتمد استراتيجيات ادارة الصراع على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

١. تأثير الذكاء العاطفي في استراتيجيات ادارة الصراع على المستوى الكلي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٨) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع وعلى مستوى

المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (٠,٠٠٠) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتدها الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٠٢,٣٣٠) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٥٠) وبدرجات حرية (١, ٨٤) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (٠,٠٥). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (٠,٣٣١) أن هناك ظهوراً لاستراتيجيات ادارة الصراع من خلال أبعادها مقداره (٠,٣٣١) وذلك عندما تكون قيمة الذكاء العاطفي ومن خلال أبعاده مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (٠,٩٢٥) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد في متغير الذكاء العاطفي سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (٠,٩٢٥) في استراتيجيات ادارة الصراع. أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠,٥٤) والتي تشير إلى أن ما نسبته (٥٤%) من التغير الذي يحدث في استراتيجيات ادارة الصراع يمكن أن نعزوه إلى الذكاء العاطفي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (٥٤%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٤٦%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتده الباحث في دراسة الحالية. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه " هناك تأثير معنوي للذكاء العاطفي في استراتيجيات ادارة الصراع مجتمعة".

الجدول (٨): تأثير الذكاء العاطفي في استراتيجيات ادارة الصراع على المستوى الكلي

استراتيجيات ادارة الصراع				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
%54	102.330 Sig.(0.000)**	0.925 t(9.923) Sig.(0.000)**	0.331 t(0.842) Sig.(0.00) **	الذكاء العاطفي

N= 86

المصدر: من اعداد الباحثان.

٢. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للبحث:

- تحليل تأثير بعد ادراك الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع: توضح مؤشرات الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعده ادراك الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (٠,٠٠٠) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٥)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٧,٥١٢) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٥٥) وبدرجات حرية (١, ٨٤) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (٣,٠٦٨) أن هناك ظهوراً لاستراتيجيات ادارة الصراع مقداره (٣,٠٦٨) وذلك عندما تكون قيمة بعد إدراك الانفعالات مساوية للصفر. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (٠,٣٠٩) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في إدراك الانفعالات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في استراتيجيات ادارة الصراع بمقدار (٠,٣٠٩). أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠,١٧٣) والتي تشير إلى أن بعد إدراك الانفعالات أسهمت بنسبة (١٧,٣%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الصراع، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٨٢,٧%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

- تحليل تأثير بعد فهم الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعدهم الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (٠,٠٠٠) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٥)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٠,٤٥٦) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٥٥) وبدرجات حرية (١, ٨٤) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (١,٤١٥) أن هناك ظهوراً لاستراتيجيات ادارة الصراع مقداره (١,٤١٥) وذلك عندما تكون قيمة بعد فهم الانفعالات مساوية للصفر. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (٠,٦٦٣) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في فهم الانفعالات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في استراتيجيات ادارة الصراع بمقدار (٠,٦٦٣). أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠,٤٥٦) والتي تشير إلى أن بعد فهم الانفعالات أسهمت بنسبة (٤٥,٦%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الصراع، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٥٤,٤%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

- تحليل تأثير بعد ادارة الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع: تؤكد نتائج الجدول (٩) بان هناك تأثيراً معنوياً لادارة الانفعالات في استراتيجيات ادارة الصراع وعلى المستوى الكلي يدعم ذلك قيمة F (٣٠,٠٢٢) عند مستوي معنوية (٠,٠٥) ويفسر قيمة (R2) بان (٢٥,٥%) من التباين التي تحدث في استراتيجيات ادارة الصراع تعزى الى ادارة الانفعالات والبقية تعزى الى عوامل اخرى تقع خارج نطاق البحث الحالي.

الجدول (٩): تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في استراتيجيات ادارة الصراع

استراتيجيات ادارة الصراع				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
17.3%	17.512 Sig.(0.000)**	0.309 t(4.185) Sig.(0.000)**	3.068 t (11.034) Sig.(0.000)**	إدراك الانفعالات
45.6%	70.456 Sig.(0.000)**	0.663 t(8.394) Sig.(0.000)**	1.415 t (4.214) Sig.(0.000)**	فهم الانفعالات
25.5%	30.022 Sig.(0.000)**	0.468 t(5.479) Sig.(0.000)**	2.210 t (5.992) Sig.(0.000)**	ادارة الانفعالات

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F_(1, 85) = 3.955 N = 86

المصدر: من إعداد الباحثان.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تركزت أعمار غالبية رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات ومستويات عالية، وهم الأكثر ادراكاً لتبني استراتيجيات بادارة الصراع.
٢. تبين بأن غالبية العظمى من رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير ولديهم خدمة كافية في مجال التعليم العالي مما يدل على اعتماد الجامعات الاهلية على ذوي الخبرة والشهادات العالية، وهذا ما يتناسب مع جوهر البحث الحالي.

٣. تشير النتائج الأحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق على بعد فهم الانفعالات.
٤. تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل استراتيجية من استراتيجيات ادارة الصراع، وكانت أعلى نسبة اتفاق على استراتيجية المشاركة.
٥. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات ادارة الصراع على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد ادارة الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع، ثم جاءت علاقة بعد فهم الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع، تلتها علاقة بعد إدراك الانفعالات واستراتيجيات ادارة الصراع، وهذا يؤكد أستفادة الجامعات المبحوثة من ابعاد الذكاء العاطفي في تبني استراتيجيات ادارة الصراع.
٦. أظهرت نتائج التحليل الأحصائي بأنه لا تختلف آراء الأفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالية.
٧. أستنتجت نتائج الأندجار البسيط وجود تأثير معنوي للذكاء العاطفي مجتمعة في استراتيجيات ادارة الصراع، وهذه دلالة على أن التغيرات اللتي تحدث في استراتيجيات ادارة الصراع هي نتيجة لتأثير مؤشرات الذكاء العاطفي في الجامعات المبحوثة.

ثانيا. المقترحات:

١. ضرورة اعتماد الجامعات المبحوثة على الاستراتيجيات الجديدة لادارة الصراع من خلال استثمار ابعاد الذكاء العاطفي المتوفرة لدى رؤساء الاقسام.
٢. ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بخلق جوا إيجابيا يحفز الالهام وينمي مشاعر وانفعالات رؤساء الاقسام.
٣. ضرورة تقبل العمادات النقد البناء بروح إيجابية لكي يساعد على تبني استراتيجيات ادارة الصراع.
٤. تشجيع رؤسا الاقسام في الجامعات المبحوثة اعتماد على خبراتهم في مجال عملهم لإستنباط أفكار جديدة للعمل كفريق واحد.
٥. ضرورة الاهتمام بفهم الانفعالات من خلال توليد خيارات متعددة لاتخاذ القرارات المناسبة.
٦. ضرورة فتح الدورات التدريبية لتعليم رؤوسا الاقسام الاعتماد على ذكائهم في انجاز مهامهم المتنوعة.
٧. تشجيع رؤساء الاقسام على تبني سلوكيات ايجابية والابتعاد على الارتباك عند مواجهة احداث غير متوقعة وذلك من خلال اخضاعهم لحالات وظروف مختلفة.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو عمشة، إبراهيم، (٢٠١٣)، الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٢. الاسطل، مصطفى رشاد، (٢٠١٠)، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٣. حسين، ابو رياش، (٢٠٠٧)، الدافعية والذكاء العاطفي، ط١، دار الفكر، عمان، الأردن.
٤. خضير كاظم، موسى سلامة، الشهابي، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط١، آثار للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

٥. الخليل، إبراهيم، استراتيجيات ادارة الصرلاع، مقال جريدة باب، المقال ٢٠٠٨/٢/١٨، الرياض:
http://www.bab.com/artical/full_artical.cfm?id=4734
٦. الدوسري، ناصر محمد، (٢٠١٧)، الذكاء العاطفي من اهم العناصر المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية، مجلة العرب الاقتصادية، مجلد (٨).
٧. الدوسري، فيصل، (٢٠١٣)، الذكاء الوجداني اصنع نفسك وغير حياتك، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت.
٨. العميان محمود سليمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
٩. الفقعاوي، ميسون إسماعيل، (٢٠١٧)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، مصر.
١٠. محمد، عبدالله خوالدة، (٢٠٠٩)، الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١١. مصدر، عبدالعظيم سليمان، (٢٠٠٨)، الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، مجلد ١٦، عدد (١).
١٢. مغربي، عمر بن عبدالله، (٢٠٠٨)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
١٣. المللي، سهاد، (٢٠١٠)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٦، عدد ٣.
١٤. النعيمي، مهند، (٢٠١١)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالاتجاه نحو المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ديالى، العراق.
١٥. والمرسي جمال الدين وادريس محمد، (٢٠٠٤)، السلوك التظمى نظريات لعلاج وتعطل: السلوك في المتلثة بالدار الجامعية، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bar-on, R., (2006), emotional-social intelligence psichema, 18, supl.25.
2. Blake, R. & Mouton, J., (1974), The Managerial Grid. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
3. Gardner, H., (1983), Frames of mind: the theory of multiple intelligence, New York Books Ny.
4. John, D. and Peter, S., (2018), Emotional intelligence: theory, finding and implications psychological inquiry, 15(3).
5. Mayer, J. and Salovey. p., (1990), perceiving Affective content in ambiguous, Journal of personality Assessment, 54.
6. Nagar, Annamalai, (2015), influence of emotional intelligence on decisions making, American Internstion journal of social sciences No (1).
7. Robbins Stephen, P., (2007), Organizational Behavior, 12th ed. Ypper Saddle, River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.144.
8. Schermerhorn, Jr. John, R. & Hunt, James, G. & Osborn, Richard, (2015), Organizational Behavior, (ned.). New York: John Wiley & Sons, Inc.