



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة بلدية يحيى بني قشة دائرة فرجيوه -ولاية ميلا-

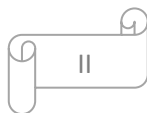
الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. بوبكر ياسين	زقاراي شيماء	1
	شاقرا بتسام	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	زيد جابر
مشرفا ومقرا	بوبكر ياسين
ممتحنا	عاشوري ابراهيم

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

الشكر أولاً لله وحده لا شريك له سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة

و إتمامها وعلى نعمه الفاضلة التي لا تحصى، فالشكر لله دائماً وأبداً.

نتقدم بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "ياسين بوبكر" الذي قام بالإشراف

على عملنا وساعدنا بتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عنا ألف خير.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

فلهم كل الشكر على توجيهاتهم التي ستنتير هذا العمل وتخرجه في أحسن وجه.

دون أن ننسى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين درسنا على أيديهم

الذين أناروا عقولنا وأحسنوا إلينا، وكان لهم الفضل فيما وصلنا إليه اليوم.

كما نتقدم بالشكر إلى السيد " حيمر عاشور " رئيس مجلس بلدية يحي بني قشة دائرة فرجيوه -ولاية ميلة-

وكافة عمال البلدية على كل المساعدات والتسهيلات التي قدموها لنا في سبيل إجراء الدراسة.

والشكر موصول إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وشجعنا ولو بكلمة طيبة.



إهداء

( وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ )

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي ثمرة الجهد والنجاح

الى من قال فيهما الرحمن

" وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

### الاسراء الآية 23

الى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل

الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي

( أبي الغالي ) حفظه الله ورزقه دوام الصحة و العافية

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني..

الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى

( أُمِّي الغالية ) حفظها الله ورزقها دوام الصحة و العافية

الى ضلعي الثابت وأمان ايامي الى ملهمي نجاحي والى دفئ البيت وسعادته

( أختي و أخي ) اطال الله في عمرهما

الى الذين غمروني بالحب و أمدوني دائما بالقوة وكانوا موضع الاتكاء في كل عثراتي

صديقتي أدامهم الله

الى من علموني حروفا من ذهب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم الى

أساتذتي الكرام حفظهم الله

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد فيه القبول والنجاح

إيتسام



## أهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع  
الى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع  
والمعرفة، ومن علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر  
برا و إحسانا و وفاء لهما: (والدي العزيز ووالدتي العزيزة أطال الله في عمرهما).  
الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين من كانوا عوناً لي  
في رحلتي بحثي: ( أخواتي و أخي أدامهم الله).  
الى من كاتفنتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية  
الى رفيقة دربي: ( شاقرة ابتسام).  
الى الذين غمروني بالحب و أمدوني دائما بالقوة وكانوا سنداً لي في كل عثراتي  
( صديقاتي أدامهم الله ).  
وأخيرا الى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب او من بعيد في اتمام هذه الدراسة،  
سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة.  
ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الاسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم  
ومعرفة.

## شيماء



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاجتماعي وأثره في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية ببلدية يحي بني قشة ولاية ميلة، حيث اعتمدنا على منهج البحث الميداني من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث فضلا عن المقابلة، حيث تم توزيع 30 استمارة على الموظفين.

وبعد تحليل نتائج الاستبيانات بما تضمنته من محاور متعددة، تم التوصل إلى نتائج هامة تتلخص في وجود أثر كبير لمجمل أبعاد الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي، كما قدمت الدراسة مقترحات هامة من شأنها تحسين أثر الذكاء الاجتماعي في البلدية بصورة أكثر فعالية فضلا عن اقتراح دراسات ذات علاقة بموضوع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاجتماعي، الاهتمام الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف الاجتماعي، إدارة الصراع التنظيمي.

## Abstract :

This study aimed to identify social intelligence and its impact on the management of organizational epilepsy. A field study was conducted in the municipality of Yahya Bani Qasha, Mila Province, where we relied on the field research approach by using a questionnaire as a basic tool for research in addition to the interview, where 30 questionnaires were distributed to employees.

After analyzing the results of the questionnaires, including the various aspects they included, important results were reached, which are summarized in the presence of a significant impact of the overall dimensions of social intelligence in managing organizational conflict, The study also presented important proposals that would improve the impact of social intelligence in the municipality more effectively, as well as proposing studies related to the research topic.

**Keywords:** social intelligence, social attention, social skills, social empathy, organizational conflict management.

# الفهرس

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسمة
II	شكر وتقدير
III-IV	إهداء
VI-VIII	فهرس المحتويات
IX-X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	قائمة الملاحق
11-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاجتماعي وإدارة الصراع التنظيمي</b>	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مدخل للذكاء الاجتماعي
14	المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم الذكاء الاجتماعي
17	المطلب الثاني: أهمية الذكاء الاجتماعي
18	المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاجتماعي
20	المطلب الرابع: نظريات الذكاء الاجتماعي
25	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي



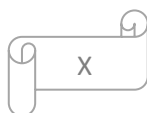
25	المطلب الأول: مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي
30	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي
31	المطلب الثالث: أهداف ادارة الصراع التنظيمي
32	المطلب الرابع: خطوات ادارة الصراع التنظيمي
34	المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وادارة الصراع التنظيمي
34	المطلب الأول: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
38	المطلب الثاني: طرق الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي
39	المطلب الثالث: مظاهر الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية</b>	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: بطاقة تقنية عن بلدية يحي بني قشة
44	المطلب الأول: التقديم ببلدية يحي بني قشة
45	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لبلدية يحي بني قشة
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية يحي بني قشة
48	المبحث الثاني: الاطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: المنهجية وادوات الدراسة
50	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

54	المطلب الثالث: الصدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
74	الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	الجداول	الرقم
37	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والمواقف المناسبة لاستخدامها	01
49	مقياس ليكارت الخماسي	02
50	ميزان تقديري لمقياس ليكارت الخماسي	03
51	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	04
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	07
55	نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة معامل ألفا كرو نباخ ومعامل الصدق	08
55	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	09
56	تحليل فقرات البعد الأول للمحور الأول	10
56	تحليل الفقرات البعد الثاني للمحور الأول	11
57	تحليل فقرات البعد الثالث للمحور الأول	12
58	تحليل فقرات البعد الرابع للمحور الأول	13
58	تحليل فقرات المحور الثاني	14
59	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	15
60	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	16
61	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
62	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18

62	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
----	-------------------------------------------------------------------	----



## فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أبعاد الذكاء الاجتماعي	20
02	خطوات ادارة الصراع التنظيمي	32
03	نموذج توماس وكليمان لادارة الصراع التنظيمي	34
04	يبين الموقع الجغرافي لبلدية يحي بني قشة	46
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجنس	51
06	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	52
07	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	53
08	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	54

## قائمة الملاحق:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	استمارة الدراسة	74
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	77
03	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية	77

# المقدمة

## 1. تمهيد:

يشهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، وثورة المعلومات والاتصالات، التي أحدثت عديد من التحديات و الصعوبات، وأجبرت المنظمات على مواكبتها والتكيف معها، وابتكار طرق حديثة وحلول إدارية سريعة.

ويعد مفهوم الذكاء الاجتماعي من المكونات الأساسية للذكاء ، بالإضافة إلى أنه يعتبر من الجوانب الهامة في الشخصية كونه يرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة أي أنه بقدر ما يكون الشخص متمتع بالقدرة على التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات مع الآخرين بقدر ما يكون ذكياً ، و هذا ما يطلق عليه الذكاء الاجتماعي.

وللذكاء الاجتماعي مهارات ينبغي أن يتحلى بها مستشار التوجيه ، تلك المهارات من شأنها أن تساعد الفرد على أن يكون حساساً لمشاعر الآخرين ، والتصرف معهم بشكل لائق ، والعمل على مساعدتهم .

ومستشارو التوجيه الذين يتمتعون بالذكاء الاجتماعي يمكنهم بلورة علاقات اجتماعية طيبة ، كذلك يتميزون بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي ، ولديهم نسيج اجتماعي متميز مع أفراد مجتمعهم ، الأمر الذي يساعدهم على تحقيق أعلى درجات التوافق الشخصي والاجتماعي ، وبهذا يكونوا قد سلكوا طريقاً سليماً لتحقيق أفضل درجات الجودة لحياتهم .

لا يعد الصراع سمة عامة داخل المنظمة فقط بل في حياتنا اليومية ، حيث ينتج الصراع عن قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤيا والمصالح والأهداف والتوجهات مما يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوي الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل.

لذلك يجب الحكم على الصراع انطلاقاً من النتائج والتوابع التي تتمخض عنه ، فقد ينتج عن الصراع آثار ايجابية والتي تتمثل في تحسين القرارات من خلال المناقشة والإثراء بوجهات النظر المختلفة وقد يمثل الصراع فرصة للإبداع والابتكار من خلال إذكاء روح المنافسة بين العاملين ، وعلى الجانب الآخر قد يكون للصراع التنظيمي آثار سلبية والتي قد تتمثل في زيادة الأعمال العدائية بين الأشخاص بالإضافة إلى خلق بيئة سلبية للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب ومعدل دوران العاملين .

وتعد إدارة الصراع داخل المنظمات إحدى المهام الإدارية الصعبة التي تواجه المديرين في كافة المنظمات ، وتبرز أهمية إدارة الصراع في ظل التحديات البيئية المعاصرة التي تواجهها المنظمات والتي من أهمها الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات وزيادة مستوي التعقيد بها ، والمعدلات السريعة للتغير التكنولوجي والاجتماعي، ولذلك يعتبر التعامل مع الصراع بنجاح من التحديات اليومية التي تواجه



معظم المديرين ، وفي هذا السياق ترجع إحدى الدراسات أهمية إدارة الصراع إلى أن المدير داخل المنظمة يقضى ٢٠% من وقته في التعامل مع الصراع ، وقد يكون المدير طرف من أطراف هذا الصراع أو بمثابة طرف ثالث وسيط بين طرفين آخرين ولكن في كل الحالات لابد أن يكون لديه القدرة على التعامل مع ديناميكية الصراع بأفضل السبل التي من شأنها أن تخدم احتياجات كل من المنظمة والأشخاص المعنيين ، لذلك يجب توافر القدرات والمهارات التي تمكنه من تعظيم الجوانب الايجابية للصراع وأهمية العمل نحو تقليل الجوانب السلبية وبالتالي الحد من تداعياته الخطيرة في بيئة العمل.

## 2. طرح الإشكالية:

وبناء على ما سبق، و بالاعتماد على الطرح السابق الإشارة إليه، تبلورت لدينا فكرة على شكل تساؤل رئيس، يربط بين هذا المتغيرين يمكن صياغته على الشكل التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة دائرة فرجيوة ولاية ميله؟

## 3. الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، يمكننا طرح مجموعة أخرى من الأسئلة على كل أسئلة فرعية تتبثق من الإشكالية السابقة كما يلي:

- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاهتمام الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الاجتماعية في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاطف الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده القلق الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة؟

## 4. نموذج الدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة و إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث يمثل الذكاء الاجتماعي بأبعاده "الأربعة" (الاهتمام الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف الاجتماعي، القلق الاجتماعي ) المتغير المستقل في حين يمثل ادارة الصراع التنظيمي المتغير التابع.

المتغير التابع: إدارة الصراع  
التنظيمي

المتغير المستقل: الذكاء  
الاجتماعي

ادارة الصراع التنظيمي	↔	↔	↔	الاهتمام الاجتماعي
	↔		↔	المهارات الاجتماعية
	↔		↔	التعاطف الاجتماعي
	↔		↔	القلق الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 5. الفرضية الرئيسية:

بعدما طرحنا الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية، وكذلك بعد حصر أبعاد ومتغيرات النموذج الذي سنعتمده في دراستنا، أصبح بإمكاننا صياغة الفرضية الرئيسية التي انبثقت أصلاً من التساؤل الرئيس كما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة.

### 6. الفرضيات الرئيسية:

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فهي مشتقة أساساً من نموذج الدراسة و التساؤلات الفرعية أعلاها كما يمكن حصرها وصياغتها على النحو التالي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاهتمام الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الاجتماعية في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاطف الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

ث. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء القلق الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

7. أهمية الدراسة:

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

أ. الأهمية العلمية: تأخذ دارستنا 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 له من مساهمة في تكيف الفرد مع بيئته ونجاحه في حياته المهنية والاجتماعية وتأثيره على الآخرين في المواقف التي يتعرض لها.

✓ هذه الدراسة تتناول جانبا من الجوانب المهمة في المنظمات وهو الصراع التنظيمي، فهومن القضايا التياقت اهتماما 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.

ب. الأهمية العملية: تأخذ دارستنا أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية الصراع التنظيمي لدى فئة حساسة وهامة في المجتمع وهي موظفين بلدية يحي بني قشة ودور الذكاء الاجتماعي في إدارة هذاالصراع، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة إسهاما عمليا في حقل ادارة الاعمال يمكننا من الاستفادة من نتائجه العلمية.

8. أهداف الدراسة:

- ✓ الكشف عن مفهوم الذكاء الاجتماعي وما ارتبط به من مفاهيم.
- ✓ التعرف على أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية يحي بني قشة ولاية ميلة محل الدراسة.
- ✓ اختبار العلاقة بين ابعاد الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي في بلدية يحي بني قشة محل الدراسة.
- ✓ إظهار مدى تطبيق و ممارسة الذكاء الاجتماعي على مستوى بلدية يحي بني قشة محل الدراسة.
- ✓ الخروج ببعض المقترحات التي يمكن لبلدية يحي بني قشة موضع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

## 9. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع الذكاء الاجتماعي وفهم أثره في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة لافتقار المكتبة هذا النوع من البحوث النظرية والميدانية في مجال الذكاء الاجتماعي.
- ✓ الرغبة في انجاز دراسة علمية في مجال إدارة الأعمال تتعلق بالجوانب التي تساهم في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية يحي بني قشة ولاية ميله.
- ✓ التعرف على الذكاء الاجتماعي في جانب من زاوية نظرية والرغبة في إسقاطه على بلدية يحي بني قشة ولاية ميله.

## 10. منهجية البحث و أدوات جمع البيانات:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية والوصول الى أهداف الدراسة، اعتمدنا على :

- ✓ المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، و من خلال الإطلاع على الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والمواقع الإلكترونية .
- ✓ المنهج التوثيقي من خلال الحصول على وثائق حول نشأة المؤسسة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي .
- ✓ منهج البحث الميداني من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي المتمثلة في النسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهي تحسب كالتالي:

$$\frac{\text{العنصر تكرار } X \times 100}{\text{التكرارات مجموع}} = \text{النسبة المئوية للعنصر } X$$

## 11. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفين بلدية يحي بني قشة ولاية ميله، وتتمثل عينة الدراسة المختارة في العينة العشوائية البسيطة وهي تتكون من 30 موظف، وقد تم توزيع الاستمارات عليها واسترجاعها كاملة والجدول التالي يوضح ذلك:

الاستمارات الموزعة		الاستمارات المسترجعة و الصالحة للدراسة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة
30	%100	30	%100

## 12. أدوات جمع البيانات الميدانية:

من أجل جمع بعض البيانات اللازمة لإنجاز دراستنا من المؤسسة حمل الدراسة، اعتمدنا على الأدوات التالية:

- المقابلة: تم إجراء مقابلات مع المسؤول في مكتب بلدية يحي بني قشة حيث قدم لنا مجموعة من المعلومات تم الاستعانة بها في تحليل النتائج .
- الاستبيان: قمنا باستخدام الاستمارة كأداة بحث للكشف عن آراء الموظفين بلدية يحي بني قشة حول الذكاء الاجتماعي وأثره في ادارة الصراع التنظيمي، حيث ضمت استمارة البحث محورين، الأول حول البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تم استخدامها في تحديد خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والاقدمية بالبلدية . في حين تضمن المحور الثاني المعلومات العلمية التي تتمحور حول الذكاء الاجتماعي وأثره في ادارة الصراع التنظيمي ببلدية يحي بني قشة.

## 13. حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة اليت قمنا بها يف:

- ✓ المجال المكاني: يتمثل في بلدية يحي بني قشة ولاية ميله.
- ✓ المجال البشري: يتمثل في جميع موظفين بلدية يحي بني قشة ولاية ميله.
- ✓ المجال الزمني: دامت الدراسة التي قمنا بها في بلدية يحي بني قشة ولاية ميله حوالي شهرين ونصف من 29 فيفري 2024 الى 14 ماي 2024.

## 14. صعوبات البحث:

- ✓ من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث ما يلي:

- ✓ صعوبة الوصول الى المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.
  - ✓ قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول الموضوع.
  - ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته إذ يتطلب بعض المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيه.
  - ✓ صعوبة القيام بالدراسة الميدانية بسبب التجاوب المتواضع من المؤسسة معنا.
15. 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 الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 2014، 38 للباحثين يوسف حاجم الطائي ومحمد جبار الصايغ ووليد عباس جبر الدمى .

تمحورت إشكالية البحث حول ما هي العلاقة التي تربط بين الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الجامعية وأساليب دارة الصراع التنظيمي .

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

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

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

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

الدراسة رقم (02) بعنوان الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى

الطلبة الجامعية، للباحث خليل محمد عسقول، 2009، الجامعة الإسلامية غزة .

تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي ما علاقة الذكاء الاجتماعي بالتفكير الناقد لدى طلبة الجامعة وبعض المتغيرات وكانت تهدف الدراسة إلى 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 تباعاً 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 الأول الذكاء الاجتماعي ومقياس التفكير الناقد، وقد قام الباحث بالمعالجة الإحصائية لبياناته مستخدماً اختبار التجزئة النصفية للثبات، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وغيرها .

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

- ✓ □ يوجد علاقة ذات دلالة 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 أنها تختلف من حيث العينة المتمثلة في الأساتذة الجامعيين، أما الدراسة السابقة ركزت على الطلبة الجامعيين، وكذلك تختلف في المتغير التابع .

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري للذكاء الاجتماعي.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

**الدراسة (01) 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 إلى 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، الأقدمية، الوظيفية لدى عمال القطاع الصحي . اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا

توصلت الدراسة إلى 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، التناقص. هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة .

دراسة رقم (02) بعنوان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صالح الدين, للباحثة عال نافع 2019.

تمحورت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات :

- ✓ هل تدعم القيادات الصحية لدى عينة البحث توظيف استراتيجيات إداري الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل الصحي الإيجابي؟
  - ✓ هل هناك علاقة تأثير بين متغيرات البحث في ميدان لمبحوث؟
- يهدف البحث إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عينة مختارة في المنظمات الصحية في البيئات العراقية والأساس الرئيسي للبحث هو الربط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل.
- استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية , وزعت (30) استمارة على المدراء في المنظمات الصحية ميدان البحث، استرجع (30) استمارة وتحليلها .  
توصل إلى النتائج التالية:

تؤكد الدراسات في مجال إدارة الصراع أن مديري المنظمات يمكنهم التعامل مع الصراع وباستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة تؤدي إلى التخفيف من حدته, كما يمكن الاستفادة من إيجابيات الصراع التنظيمي من أجل تحسن وزيادة قدرة المنظمات في حل المشكلات والصراعات.

- تعاضم الاهتمام بسلوك العمل في المنظمات والحرص على بلورة القوة الداعمة للسلوك الإيجابي من خلال التركيز على مستوى إداء العمل المطلوب وتحقيق الإنتاجية العالية والسعي نحو تحقيق الأهداف وتعزيز السمعة التنظيمية لدى المجتمع.



- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأولي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي أن إستراتيجية التعاون كانت دقيقة الوضوح لعينة البحث وحازت المرتبة الأولى من جانب أهميتها بالنسبة للقطاع الصحي المبحوث .
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد سلوك العمل لأن سلوك الأداء قد حازت المرتبة الأولى من جانب ترتيب الأهمية في تنفيذ وتدعيم سلوك العمل في قطاع الصحي المبحوث.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي 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 الأخيرة في عينة الدراسة الموجه لمدراء القطاع الصحي أما الحالية فهي موجه للأساتذة الجامعيين.
- استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري للدراسة ( مختلف التصنيفات إدارة الصراع التنظيمي).

## 16. الفجوة البحثية:

وبعد عرض أهم الدراسات السابقة في هذا المجال الذي نحن بصدد دراسته، يمكننا طرح الفجوة البحثية التي تخص بحثنا كما يلي:

1. الإشكالية محل الدراسة موجودة مسبقا وتمت دراستها لكن قمنا بمعية المشرف بإسقاطها على دراسة حالة أخرى تختلف عن كل الدراسات السابقة و لم يتم التطرق إليها من قبل.
2. بعض الدراسات السابقة اعتمدت على تقسيم المتغير التابع ادارة الصراع التنظيمي الى أبعاد لكننا ارتقينا تقسيم المتغير المستقل الذكاء الاجتماعي إلى أبعاد لمعرفة الأثر في اتجاه آخر و نوع آخر في نموذج مغاير.

## 17. هيكل البحث :

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات الدراسة وللإجابة على الإشكالية و اختبار الفرضيات ، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

**الفصل الأول** جاء بعنوان الاطار النظري للذكاء الاجتماعي، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتضمن أربع مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان مدخل للذكاء الاجتماعي، والمبحث الثاني تناول إدارة الصراع التنظيمي، والمبحث الثالث تطرق إلى العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الصراع التنظيمي.

اما في **الفصل الثاني** فتضمن دراسة ميدانية لأثر الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي ببلدية يحي بني قشة دائرة فرجيوة - ولاية ميلة - ، حيث قسم الى مبحثين ، المبحث الأول خصص لتقديم بلدية يحي بني قشة- ولاية ميلة - ، أما المبحث الثاني تضمن الاطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

أما في الأخير فتم التوصل الى خاتمة تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل اليها بالإضافة الى الخروج في النهاية بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

## الفصل الأول:

الاطار النظري للذكاء

الاجتماعي وادارة

الصراع التنظيمي

**تمهيد :**

إن ما يحتاجه الفرد داخل جماعته سواء كانت جماعة عمل أو أصدقاء أو عائلة , فإنه من المطلوب أن يتمتع بمزايا فردية تساعده على التعامل في التحسين في علاقته مع الآخرين وهذا ما يسمى بالذكاء الاجتماعي , ويتمثل في قدرة الفرد على إدراك أمزجة الآخرين من حيث الدوافع و المشاعر والتمييز بينها , وكانت بداية الاهتمام بهذا الميدان عام 1920, ومنذ ذلك الحين اكتسب الذكاء الاجتماعي أهمية خاصة وفتح المجال أمام العديد من الباحثين , في حين يعتبر الصراع التنظيمي في المنظمات أحد التحديات التنظيمية التي تواجه كل منظمة صناعية وتأتي هذه على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو خارجية تعاني منها كل منظمة من المنظمات وحتى المنظمات التي تتعامل معها , وبالتالي تسعى الإدارة إلى تجاوز هذه الصراعات التي تعاني منها باستعمال الذكاء الاجتماعي الذي يساعد على فهم المواقف والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية والتنقل فيها في التعامل مع الصراعات.

وانطلاقاً من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للذكاء الاجتماعي و إدارة الصراع التنظيمي , من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : مدخل للذكاء الاجتماعي .
- المبحث الثاني : إدارة الصراع التنظيمي .
- المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و إدارة الصراع التنظيمي .

## المبحث الأول : مدخل الذكاء الاجتماعي

يعد الذكاء الاجتماعي من المواضيع التي اكتسبت مكانة هامة باعتباره عامل مهم و مؤثر في حياة الإنسان من خلال ممارسته للذكاء في صور مختلفة ، و التي شكلت النقاط الاولى في دراسة الذكاء بشكله العام ، لذا اهتم العلماء بدراسته و التعمق فيه لتطوير شخصية الفرد الاجتماعي و التأثير في سلوكه ، فالشخص الذكي هو من يملك قدرات و مهارات غير موجودة لدى الآخرين .

### المطلب الأول : التطور التاريخي و مفهوم الذكاء الاجتماعي

#### 1-التطور التاريخي

تطور مفهوم الذكاء الاجتماعي عبر العديد من الفترات سنتطرق لها كالتالي :

يعد **ثورنديك thorndike** من الأوائل الذين كشفوا عن مفهوم الذكاء الاجتماعي عام (1925) ، حيث عرفه بأنه احد أوجه الذكاء العاطفي وفي تلك الفترة ظهرت وجهة نظر أخرى لسيكولوجيين آخرين أكثر تشاؤماً بالنسبة للذكاء الاجتماعي وكان هذا الأخير كما يروونه قدرة على خداع الآخرين وجعلهم يفعلون ما نريد سواء بإرادتهم أو رغما عنهم.<sup>1</sup>

وقبل ذلك كانت بداية الاهتمام بهذا النوع من الذكاء على يد ثورنديك(1920)عندما أشار إلى وجود مظهر من المظاهر الشخصية، يتميز عما هو متعارف عليه من صور الذكاء العملي، أو الذكاء المجرد، أطلق عليه اسم الذكاء الاجتماعي، فقد أكد هذا المفهوم في تقسيمه الثلاثي للذكاء كما يتلخص فيما يلي:

**الذكاء الميكانيكي** : كما يبدو في المهارات العلمية اليدوية الميكانيكية.

**الذكاء المعنوي** : كما يبدو في القدرة على فهم و استخدام الرموز و المعاني المجردة.

**الذكاء الاجتماعي** : كما يبدو في القدرة على فهم الناس و التفاعل معهم.<sup>2</sup>

قام **سترانج strang(1930)** بدراسة عن الخبرات الاجتماعية للأفراد وقياسها عن طريق المفاهيم الخلقية و العادات و التقاليد السائدة في المجتمع و الألعاب الرياضية و نظام الحكم .

<sup>1</sup> مندر سلیم احمد، **الوضع الراهن في بحوث الذكاء** ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر، 2003،ص72.

<sup>2</sup> فؤاد البهي السيد، **الذكاء** ، ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط5، مصر، 1994 ، ص183.

و أوضح ستارنبرغ **sternberg** في كتابه ما بعد الذكاء "أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن الذكاء الأكاديمي و المعرفي و أنه يلعب دورا مهما في النجاح في الحياة العملية " <sup>1</sup>.

ووسع بعد ذلك فيرنون **Vernon** مفهوم الذكاء الاجتماعي عن طريق الإعلان و طور تعريفه و قدم **Wedm (1933)** أداة لقياس القدرة على إصدار الأحكام الاجتماعية وفي عام (1936) ظهرت محاولات متعددة لبناء مقاييس الذكاء الاجتماعي، ومنها محاولات موس و آخرون إذ قاموا ببناء أداة لقياس الذكاء الاجتماعي و اعتمدوا في بناءها على تعريف ثورندايك وتلا ذلك محاولة **Woodrow (1937)** لتحليل مقياس جورج واشنطن للذكاء الاجتماعي مع سبعة و أربعون اختبار ذات طبيعة متباينة، وفي (1942) ظهرت مفاهيم أخرى لها صلة بالذكاء الاجتماعي، إذ تطورت الأبحاث و الدراسات حول هذا المفهوم وشملت أبعاد واسعة النطاق، ودرس **Piaget (1950)** الذكاء الاجتماعي من الجانب التطوري وليس عن طريق الفروق الفردية.

ثم بعد ذلك أكد **Kerr&Speroff** على تصور الفرد نفسه مكان فرد آخر و توقع سلوكه وعلى أساسه ثم بناء اختبارها للذكاء الاجتماعي ، و رأى وكسلر **Wechsler (1958)** ان الخاصية السلوكية للذكاء الاجتماعي هو تطبيق للذكاء العام وفق السياق الاجتماعي .

وفي عام (1967) قام **جيلفورد** بدراسة الذكاء الاجتماعي فقدم ابحاثا عن السلوك الاجتماعي الذي يمثل الذكاء الاجتماعي في المحتوى السلوكي للقدرة العقلية ، وظهرت فيها بعد مقياس **جيلفورد** ذو العوامل الستة للذكاء الاجتماعي <sup>2</sup>.

وقد توالى البحوث بعد ذلك منها دراسة **Marlowe (1985)** يؤكد فيها اهمية الذكاء الاجتماعي في تقييم احتياجات التدريب في نطاق العمل للتدريب التكنولوجي مع الآخرين.

وتوصل **حامد العبد (1962)** الى عامل ينتمي الى ميدان الذكاء الاجتماعي، ويرى أبو حطب ان أكثر البحوث أهمية في مجال بحث الذكاء الاجتماعي بإسم **اوسليفان و جيلفورد ودي ميل (1965)**.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطاني ، محمد جبار الصائغ و آخرون، دور الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة الكوفة، العدد38،المجلد9،العراق،ص169.

<sup>2</sup> ملياني عبد الكريم ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة ، اطروحة ( غ.م) كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ،بمسكرة، الجزائر،2017،ص45.

<sup>3</sup> مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 72،73.

و عموما فإن الذكاء الاجتماعي الآن أهمية خاصة لدى مختلف الباحثين في السلوك، و ان اختلف منظور كل منهم إليه سواء من حيث كونه قدرة عامة على فهم الناس و التفاعل معهم، او من حيث هو قدرة معرفية نوعية متضمنة في نموذج بناء العقل كما قدمه جيلفورد.

## 2- مفهوم الذكاء الاجتماعي

عرفه ثورنبايك باعتباره: " القدرة على فهم الرجال , والنساء و الأولاد والبنات، والتحكم فيهم و إدارتهم و التصرف ببطنة في العلاقات الإنسانية".<sup>1</sup>

وهذا التعريف يعتبر مقتصرًا نوعًا ما على الفهم للآخرين بهدف التحكم فيهم و إدارتهم، ولكن بعد ذلك ظهرت التعريفات اللاحقة الأكثر شمولية و اتساعًا.

الذكاء الاجتماعي يعني القدرة على اكتشاف و فهم الحالة النفسية و المزاجية للآخرين و دوافعهم و رغباتهم و مقاصدهم و مشاعرهم، و التمييز بينها و الاستجابة لها بالطريقة المناسبة، وهذا الذكاء يضم الحساسية لتعبيرات الوجه و الصوت و الايماءات وهو يظهر بوضوح لدى المعلم الناجح و للأخصائي الاجتماعي و السياسي.<sup>2</sup>

عرف ألبريشت (2004) الذكاء الاجتماعي على أنه: " قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين و التعامل معهم و امتلاك الفرد لمهارات تتعلق بإدراك المواقف الاجتماعية التي تحكمه ومعرفة أنماط التفاعل و استراتيجياته التي تساعد الشخص أن يحقق اهدافه مع الآخرين ".<sup>3</sup>

عرفه وونج (1992): " أنه القدرة على فهم المشاعر و أفكار الآخرين و التعامل مع البيئة بنجاح و الاستجابة بطريقة ذكية للمواقف الاجتماعية".<sup>4</sup>

كما يرى ناصر الدين أبو حماد أن الذكاء الاجتماعي هو: " يعني القدرة على فهم مشاعر الآخرين و دوافعهم و اهتماماتهم و مقاصدهم و التمييز بينها و يضم أيضا حساسية الفرد لتعبيرات الوجوه و الصوت و الايماءات و القدرة على التواصل و التفاعل مع الآخرين و اقناعهم و التجاوب معهم، و أصحابه

<sup>1</sup> محمد غازي الدسوقي، الذكاء الاجتماعي لمشرفي الأنشطة التربوية قدرة فائقة في النجاح المهني، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص83.

<sup>2</sup> سعيد زيان، مدخل إلى علم النفس التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص74-73.

<sup>3</sup> صفا طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، مصر، 2013، ص 47.

<sup>4</sup> صفا طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، المرجع نفسه، ص47.

يظهرون مهارات قيادية فمنهم : المعلمون، السياسيون، وعلماء الاجتماع، والقادة و الاداريون الناجحون.... الخ ، ويعتبر الذكاء الاجتماعي ضرورة من ضرورات تفعيل عمل الفريق و اتاحة المجال أمام الناس بالعمل بصورة جماعية".<sup>1</sup>

أما تايلور (1990) يرى بأن الذكاء الاجتماعي يندرج تحت مصطلح الإدراك الاجتماعي و الذي تضمن ثلاث مهارات وهي : المقدرة على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية وكذلك القدرة على التعرف على الحالة النفسية للآخرين، و المقدرة على التعامل بشكل يتناسب مع النظام و الثقافة الاجتماعية المعروفة".<sup>2</sup> وفي 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 : " مزيج من القدرات التي يمتلكها الفرد حيث تمكنه على التواصل مع الآخرين، وبناء علاقات تسودها المحبة و الالتزام، فمن خلالها يستطيع التعامل و التفاعل و التواصل معهم والنجاح في بناء علاقات ناجحة ".

### المطلب الثاني :أهمية الذكاء الاجتماعي

للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات حيث تكمن هذه الأهمية في :

تأكد معظم الاتجاهات النظرية أن للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في حياة الفرد، إذ يتوقف عليه نجاح الفرد في تحقيق أفضل توافق في المحيط الذي يعيش فيه، وربط جميع الاتجاهات النظرية بين الذكاء الاجتماعي والسلوك، إذ أنه لا يمكن ملاحظته والاستدلال عليه إلا عن طريق السلوك الاجتماعي.

ويرى فؤاد أبو حطب: أن الذكاء الاجتماعي قدرة لها أهمية قصوى عند الافراد الذين يتعاملون مباشرة مع الآخرين.

وتكمن أيضا أهمية الذكاء الاجتماعي في :

1. حسن التصرف في المواقف الاجتماعية والنجاح في التعامل مع الآخرين.
2. معرفة الحالة النفسية للآخرين واطفاء شخصية الفرد على المواقف الاجتماعية.

<sup>1</sup> ناصر الدين ابو حماد، الذكاءات المتعددة و التحصيل الدراسي ، ، دار الوفاء، الاسكندرية ، ط،1مصر، 2003، ص30.

<sup>2</sup> حنان محمد عبيدات، الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية، الاردن، ص17.



3. اقامة علاقات اجتماعية ناجحة وزيادة الكفاءة الاجتماعية لدى الفرد.
4. التنبؤ بالسلوك لدى الأفراد وبرودود الأفعال خاصة.
5. تنمية حب الانتماء الى الجماعات والأفراد وتكوين صداقات حميمة.
6. التعاطف مع الآخرين واحترام وجهات نظرتهم وتقديم النصح والإرشاد لهم.
7. إدارة التحديات اليومية وتحويل الانفعالات السلبية إلى انفعالات إيجابية.
8. تنمية جميع المهارات التي تتصل بالذكاء الاجتماعي من خلال ممارستها في الحياة اليومية.
9. إظهار شخصية الفرد الإيجابية والاجتماعية في جميع ميادين الحياة مثل الحياة العلمية والحياة العملية والحياة المهنية.<sup>1</sup>

واتفق كل من (الغرابية و العتوم 2012، و المطيري 2011) على ان اهمية الذكاء الاجتماعي تتمثل في:

1. يعتبر الذكاء الاجتماعي عاملا مهما في استقرار المنظمة.
  2. له دور ايجابي في السيطرة على الانفعالات.
  3. يعتبر نوع من القدرات المعرفية للتفاعل الاجتماعي الكفاء.<sup>2</sup>
- من خلال ما سبق نجد أن للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في حياتنا اليومية حتى نكون أذكيا اجتماعيا، فإنه لا بد علينا من فهم السياق الاجتماعي والتعاطف مع الآخرين مع القدرة على التأثير فيهم، وإقامة علاقات جيدة معهم ومن ثم إظهار الشخصية الإيجابية للفرد.

### المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاجتماعي

حدد" مارلو " (1985) ثلاث أبعاد للذكاء الاجتماعي نذكر منها :

#### البعد الاول: المهارات الاجتماعية:

تعرف بأنها القدرة على التفاعل مع الآخرين في البيئة الاجتماعية بطريقة مقبولة اجتماعيا أو ذات قيمة وفي نفس الوقت تعد ذات فائدة للفرد والآخرين.

<sup>1</sup> إبراهيم باسل أبو عمشة، الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور والسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة ، مذكرة

ماجستير في علم النفس من كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2013ن ص 37.

<sup>2</sup> سالم علي سالم الغرابية و العتوم ، فعالية البرنامج التدريبي في كشف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و الانفعالي لدى طلبة الصف العاشر

الاساسي ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القصيم، المجلد 13، العراق، 2012 ، ص 274.

فالمهارة الاجتماعية تعني فهم تلك السلوكيات الضرورية حتى ينجح الفرد في تفاعلاته بشكل لا يضر بالآخرين، وهي فن العالقة 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 قدرتهم في هذه المجالات فقد يكون البعض منا ذكيا في معالجة بعض لحالات القلق التي يشعر بها ال كنه ال يستطيع التخفيف من شعور الفرد بالملل.

### البعد الثاني: الوعي الاجتماعي:

يعني الإحاطة 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 الإدراك من النظريات المستخدمة في علم النفس والتعليم ونقل المعلومات، وتعني معارف الفرد المكتسبة ودمج الأفراد الآخرين ضمن أطار التفاعلات الاجتماعية.

### البعد الثالث: مهارات حل المشكلات:

تتضمن مختلف المشاكل التي تواجه الأفراد في حياتهم اليومية وتفاعلاتهم مع الآخرين ويمكن تصنيف هذا البعد الى ثلاث أنواع من الذكاء وهو الذكاء التحليلي والإبداعي، والعلمي والذكاء الاجتماعي يقع ضمن الذكاء العلمي ويتمثل في قدرة الأفراد على فهم الآخرين والاستجابة لهم بشكل سليم وإيجابي خاصة مع الأفراد ذوي الأمزجة والدوافع المختلفة مع القدرة على تشكيل صداقات والتعرف على رغبات الآخرين.<sup>1</sup>

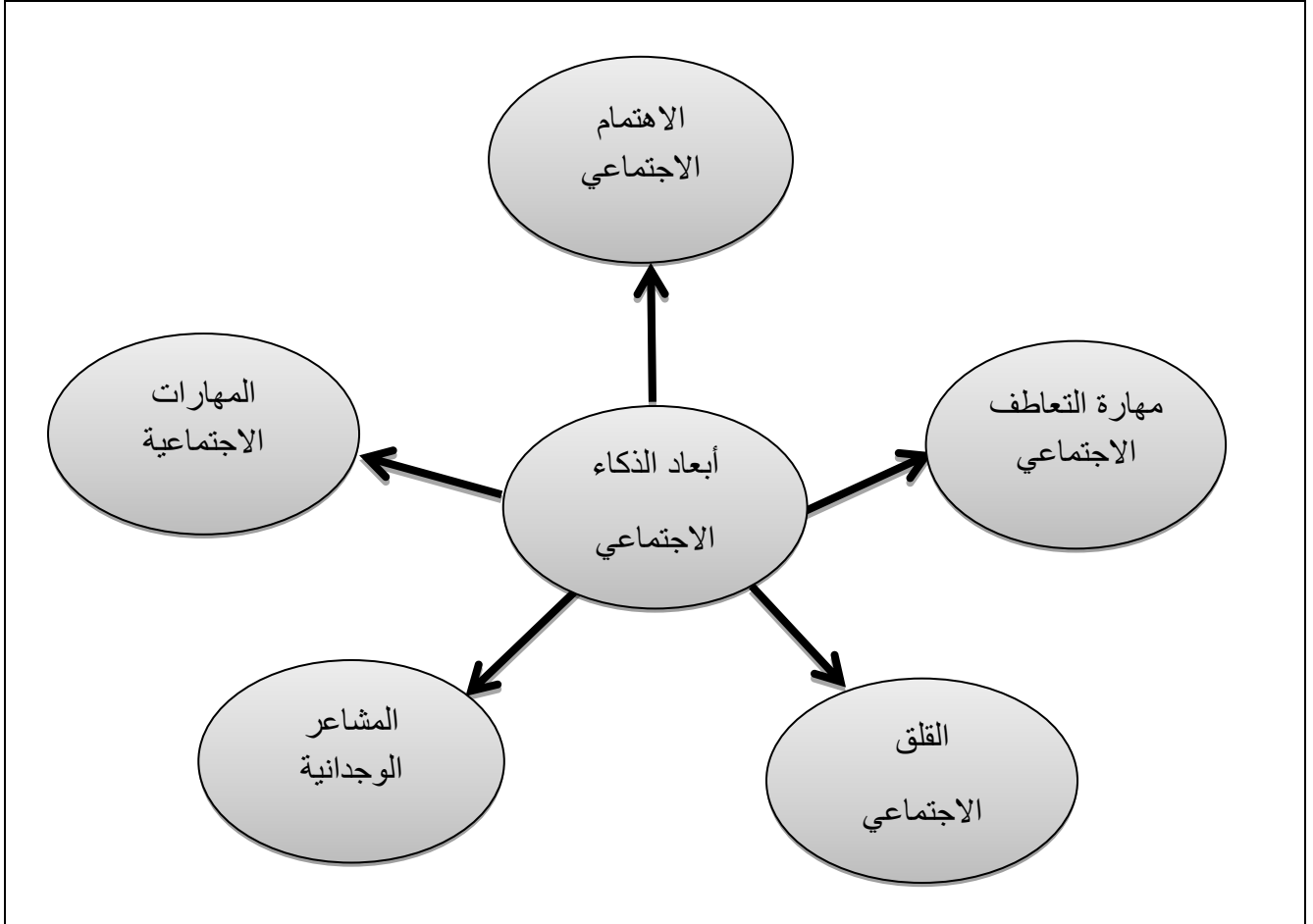
ذكر " Baker " : أن هناك خمسة ابعاد قد ميزت الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام اذ اصبح بالإمكان التعامل بحكمة في المواقف الاجتماعية وترتبط بسلوكيات الأشخاص الذين يتصفون بالمهارة الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريم سعد الجميل، (2021)، دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية -دراسة نينوي، مجلة تنمية الراقدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق، العدد131،المجلد 40، ص71-72.

<sup>2</sup> 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 ، العدد1،مجلد14، ، لأذار ، ص 178.

والشكل الموالي يبين ما أشار اليه "بايكر":

الشكل رقم(01): ابعاد الذكاء الاجتماعي



المصدر : من اعداد الطالبتين.

ونذكر هذه الابعاد كالتالي:

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

توجد ابعاد أخرى للذكاء الاجتماعي حددها " كورين واوليفر":

### 1- التعامل مع الآخرين والتكيف معهم:

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

- **التصرف في المواقف الاجتماعي:** 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 الأفراد وملاحظتهم وتذكرها بدقة.
- **ملاحظة السلوك الانساني:** وتعني القدرة على ملاحظة بأسماء الاشخاص وملاحظتهم وتذكرها بدقة، ويدل على شدة الاهتمام بهم.
- **ملاحظة السلوك الانساني:** وتعني القدرة على ملاحظة سلوكيات الآخرين، والتنبؤ ببعض المظاهر السلوكية البسيطة للآخرين.
- **روح الدعابة والمرح:** وتعني القدرة على فهم النكت "المزاح" ، والاشترك مع الآخرين في مرحهم ودعاباتهم.

### 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 الأطراف الاجتماعية المحيطة به ويعد الانسان في الحقيقة ميتا دون علاقات اجتماعية فالتواصل يعني الحياة.

### 3- فهم الآخرين:

ويعد فهم الآخرين أحد الركائز التي بني عليها مقياس الذكاء الاجتماعي كما ان القدرات في الجانب السلوكي يمكن ان توصف انها الذكاء الاجتماعي الذي 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمانة قرح، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة الحياة لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني، دراسة ميدانية بمركز التوجيه المدرسي والمهني لولاية الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2020/2019، ص 31،32،33.

## المطلب الرابع: النظريات التي فسرت الذكاء الاجتماعي

بالرغم من أن موضوع الذكاء الاجتماعي حديث العهد إلا أنه تم التأصيل له من خلال النظريات التي تحدثت عن التفسيرات المختلفة للذكاء الاجتماعي حيث وضعت تفسيرات مختلفة للذكاء الاجتماعي، تبعا لاختلاف المنهج الذي اتبعه كل باحث في تناوله للسلوك الانساني وتفسيره له، وسنعرض بعضا من هذه النظريات التي حاولت توضيح الذكاء الاجتماعي.

### 1. نظرية ثورندايك(1920):

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الأمريكي ثورندايك، حيث يرى أن الذكاء نتاج عدد كبير من عدد كبير من القدرات العقلية، وهو صاحب نظرية التعلم، حيث إن نظريته تعرف بالارتباطية وقد صور التعلم على أنه تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات والسلوك من وجهة نظره هو كل ما يفعله للكائن الحي، كما يرى ثورندايك أن أي نشاط عقلي يختلف عن أي نشاط عقلي آخر، ويمثل هذا قدرة منفصلة، إلا أنه يلاحظ وجود عناصر مشتركة بين النشاطات العقلية المختلفة، ويقترح ثورندايك تصنيفا للذكاء يتكون من الأنواع التالية:

- أ- **الذكاء الميكانيكي:** هو القدرة على معالجة الأشياء المادية، والمواد العلمية، ويتجلى ذلك في المهارات اليدوية، والحسية، والحركية، واستخدام الآلات والأجهزة ونحو ذلك، كالرياضة والطباعة وميكانيكا الآلات، والفك والتركيب للأجهزة الميكانيكية.
- ب- **الذكاء المجرد:** يشمل القدرات العقلية التي تعالج الألفاظ، والمعاني والأفكار والرموز، والمعادلات والرسوم البيانية.
- ت- **الذكاء الاجتماعي:** يشمل القدرات التي تعتمد على عالقة الفرد بالآخرين والتفاعل معهم، ومقدرة الفرد على التكيف مع الظروف الإجتماعية<sup>1</sup>.

### 2. نظرية جيلفورد(1967):

<sup>1</sup> أحمد ربيع جابر أحمد ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان ، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، العدد4،المجلد 27، القاهرة، أغسطس 2021، ص 40-41.

يرى جيلفورد إن بنية العقل أو القدرات العقلية التي تتضمنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي : (المحتوى ، العمليات ، والنواتج ) ، وبالرجوع الى تصنيف جيلفورد هذا فإن المحتوى السلوكي يقع ضمن بعد المحتويات ، ويتضمن المحتوى السلوكي المعلومات الخاصة بسلوك الآخرين و الإستدلال على أفكار ومشاعر الأفراد من مظاهر سلوكهم و يمثل هذا المستوى (الذكاء الاجتماعي)، ويشمل (30) قدرة من (120) قدرة.<sup>1</sup>

### 3. نظرية أبو حطب (1973):

لقد صاغ أبو حطب نظريته الأنموذج الرباعي للعمليات المعرفية في صورتها الأولية عام 1973، ثم ظهرت بشكل أكثر تطوراً في عام 1988، وقد صنّف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي والوجداني والاجتماعي، منطلقاً من تصوره من أن الذكاء دالة نشاط الشخصية ككل، وفي المرحلة الثانية لتطور نظريته فإنه صنّف الذكاء إلى ذكاء موضوعي واجتماعي وشخصي (ويتعلق الذكاء الاجتماعي لديه بالإدراك الاجتماعي وإدراك الأشخاص وكل المواد والرموز التي تستخدم اجتماعياً، ويتضح في تعلقه بالعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، ويتم التعامل معه بطريقة الفحص المتبادل أو الفحص بالمشاركة والتي تتضمن المعايضة والتفاعل مع الآخرين).<sup>2</sup>

### 4. نظرية ستيرنبرغ (1984):

توصل ستيرنبرغ إلى نظرية تدعى النظرية الثلاثية للذكاء، ويرى أن الذكاء بنية تتألف من ثلاثة أبعاد وهي " بعد المكونات، والبعد السياقي، وبعد الخبرات" ، وقد أشار إلى إن البعد السياقي يتضمن المشكلات المتعددة التي يواجهها الأفراد أثناء حياتهم وتفاعلاتهم اليومية ويمكن تصنيف هذا البعد إلى ثلاثة أنواع من الذكاء وهي الذكاء التحليلي، والإبداعي، والعملية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جميلة كفتي ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستير قسم علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2014-2015، ص 40-41.

<sup>2</sup> قاسم انتصار كمال ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، بغداد ، العراق، 2009، ص12.

<sup>3</sup> الخزرجي ضمياء و ابراهيم محمد ، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية بمرحلة الإعدادية ،مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ديالى الدوسقي ، العراق، 2008 ، ص 252.

ويشير ستيرنبرغ إلى أن الذكاء الاجتماعي يقع ضمن الذكاء العملي ويتمثل في القدرة على فهم الآخرين والاستجابة بشكل لائق ولبق مع الأفراد من ذوي الأمزجة والدوافع المختلفة والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات فضلاً عن القدرة على التعرف على رغبات الآخرين<sup>1</sup>.

### 5. نظرية ألبريخت (2004):

وضع عالم النفس كارل ألبريخت في عام 2004 نظرية جديدة في الذكاء الاجتماعي، وظهرت نتيجة قيامه بتعديل وإعادة ترتيب الذكاءات المتعددة التي اقترحها جاردنر في الذكاء، وعرف ألبريخت الذكاء الاجتماعي بأنه قدرة الفرد على التفاعل بنجاح مع الآخرين في سياقات مختلفة<sup>2</sup>.

واعتبر كارل ألبريخت أن الذكاء عبارة عن ستة أنواع أساسية :

الذكاء العاطفي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء التجريدي، الذكاء الجمالي، الذكاء العملي، الذكاء الجسمي.

### 6. نظرية ثيرستون : نظرية العوامل المتعددة :

يرى ثيرستون إن الذكاء هو مجموعة من القدرات والمهارات العقلية الأولية منفصلة عن بعضها البعض حيث إن هناك عمليات عقلية معقدة يظهر بينها عامل مشترك بشاكل رئيسي للعمال بشكل متضافر للقيام ببعض المهارات ويظهر ذلك مثلا من خلال حاجة الفرد لاستخدام القدرات العددية والقادرة على تكوين التصور والبعد البصري والقدرة على الاستدلال لفهم الجبر والعمليات الرياضية والهندسية ويرى ثيرستون انه لا وجود لما يسمى بالعامل العام الذي يقف خلف جميع أنواع النشاط العقلي<sup>3</sup>.

### 7. نظرية هوارد كاردر (1983):

اقترح كاردر وجهة نظر جديدة بشأن الذكاء إذ يرى أن الذكاء بنية معقدة تتألف من عدد كبير من القدرات المنفصلة والمستقل بعضها عن بعضها الآخر، تشكل كل قدرة منها نوعا خاصا من الذكاء تختص به منطقة معينة من الدماغ، ولقد جاءت نظرية كاردر نتيجة لملاحظاته للعديد من

<sup>1</sup> الزغلول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فالح ، مدخل الى علم النفس ، دار الكتاب الجامعي ، ط2 ، الامارات العربية ، 2004 ، ص309.

<sup>2</sup> Parto esghi , shahramArofzad/Taghi Agha Hosaini (2013) relationship Between social intelligence with effective influence amonge physical education expertise in Isfahan education organizations , European journal of experimental biology ,2013,3(3)p: 171.

<sup>3</sup> قاسم انتصار كمال ، مرجع سابق ، ص 12.

الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية خارقة في بعض الجوانب لكنهم لا يحصلون على درجات مرتفعة في اختبارات الذكاء<sup>1</sup>.

وقد أصبحت نظرية كاردر في الذكاءات المتعددة موضع اهتمام على مستوى واسع وتبناها تربويون وتضمنتها دورات تدريب المعلمين، وقد أشار كاردر في كتابه " أطر العقل البشري " (Frame of Minde) مفهوما جديدا للذكاء الانساني بأن الانسان يمتلك عدة أنواع من الذكاء تصل الى سبعة أنواع ثم أضاف عام 1995 نوعا ثامنا أسماه الذكاء الطبيعي، وأكد عند عرضه لنظريته على الترابط بين كل من الذكاء الشخصي و الذكاء الاجتماعي، وذكر انه رغم انفصالهما إلا أن العلاقات الضيقة داخل معظم الثقافات تجعلهما غالبا ما يرتبطان معا<sup>2</sup>، ويؤكد أن كل فرد يحمل الذكاءات الثمانية هذه و تعمل هذه الذكاءات الثمانية معا بطرق فريدة، ويمكن تطوير الذكاءات فإن كل فرد يمتلك السعة على تطوير الذكاءات الثمانية بمستوى عال نسبيا من الأداء.

## المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

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

وإدارة الصراع من المهام المعقدة والصعبة، خاصة وحالات الصراع تحتاج إلى إدارة ذات كفاءة تعتمد على آليات مناسبة في ذلك، حتى يمكن الاستفادة من الصراع والتحكم فيه بصورة تعكس وصوله لمرحل تتعكس سلبا على سير العمل وعرقلته.

## المطب الأول: مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي

### أولا: مفهوم الصراع التنظيمي

حظي مفهوم الصراع باهتمام واسع من قبل الباحثين، انطلاقا من إيمانهم بان الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعة والمنظمة وهذا لتباين اتجاهاتهم وقيمهم وتعارض أهدافهم وأدوارهم.

<sup>1</sup> الزغلول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فاتح ، مرجع سابق ، ص 313-314.

<sup>2</sup> جابر عبد الحميد جابر، الذكاء ومقاييسه، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 11.



**1. لغة :**

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا . والصراع عند ابن منظور هو كالاتي: " الصرع الطرح بالأرض صارعة فصرعه يصرعه صرعا فهو مصروع وصرع والجمع صرعى ورجل صراع وصرع بين الصراعة وصروع ضديد الصرعة وصرعة كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا مصارعة وصرعا والصراعات.<sup>1</sup>

إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

**2. اصطلاحا :**

بتعدد الباحثين وتخصصاتهم تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي، وسوف نتطرق إلى بعضها وهذا لتوضيح ماهية الصراع في المنظمات.

تعريف Boulding: الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول علي المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلي التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم فتتقلب المنافسة إلى صراع ويسعى كل طرف إلى تحطيم الأخر<sup>3</sup>.

وهناك من يرى أن الصراع على أنه العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة<sup>4</sup>.

يشير كل من توماس وكلمان أن الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الإمام بن الفضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دار الطباعة للنشر، بيروت، ص 197 .

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 03 ، 2005، ص 363 .

<sup>3</sup> حمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 79 .

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2003، ص 316.

<sup>5</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 364 .

الصراع ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض العالقات التي تسود جماعة العمل وهو ينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو طرح الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو المكسب المادي أو المعنوي .<sup>1</sup>

وحسب ليكرت 1976 : هو نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة و التي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة .<sup>2</sup>

من خلال ما سبق التطرق إليه يمكن تقديم تعريف شامل ومختصر للصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات .

### ثانيا : أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية .

#### 1- الأسباب التنظيمية :

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي :

✓ نمط اتخاذ القرار :

إن إتباع تطبيق مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة وتوفر فرصة لظهور الاختلافات<sup>3</sup> .

✓ الاعتماد على موارد محدودة ومشاركة:

تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، ويعتبر هذا مجرد تبرير للحصول على جانب

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية ، ط1،السعودية ، ، ص 343 .

<sup>2</sup> بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 1992، ص 47 .

<sup>3</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات، منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 01،الأردن ، ، 2003، ص247 .

أكبر من الموارد وبالتالي يحدث الصراع تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها .  
✓ اختلاف الأهداف :

وهو ما يعرف بتعارض الهدف ويتضمن الاختلاف حول اتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز كما يعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثا. كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما :

- توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية ( طويلة - قصيرة المدى ) .
  - الهدف سواء كان ( تكنولوجي- اقتصادي والمرتبط بالسوق والمجال العلمي ) .
- وبالتالي فحالة التمايز في توجيه الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع<sup>1</sup> مثل قسم إدارة الإنتاج يسعى للحصول على الموارد التشغيلية لكن المالية ليس لها ميزانية كافية .  
✓ العلاقات الاعتمادية :

هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية.  
أما إذا كان ميزان القوة لصالح جماعة ما فقد لا يكون لها حافز للتعاون مع جماعة أخرى، هذا ما يزيد فرص نشوب الصراع .

- ✓ تفاوت لمعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت :
- إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت ذلك يقود لبروز الصراعات. فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدال من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.<sup>2</sup>

## 2- الأسباب الشخصية :

تعود هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته و انفعالاته. ومن بين تلك الأسباب ما يلي :

- ✓ التركيب النفسي للفرد :
- يختلف الفرد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين والعدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لأداء الآخرين، وهناك ممن يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم<sup>3</sup> .  
✓ سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه:

<sup>1</sup> أندرودي سيزالقي مارك جي و الاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ،معهد الإدارة العامة ،1991 ، ص273 .

<sup>2</sup> اندرودي سيزالقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 .

<sup>3</sup> خذير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الهاشمية ، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ،الأردن ، 2002 ، ص 151 .

إن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، كأن يرجع أسباب ذلك الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى<sup>1</sup>. فالتفسيرات الخاطئة تلعب دورا قويا في خلق الصراع.

✓ العلاقات الغير طيبة مع الآخرين:

فسوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الأفراد والعاملين يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كانهدام الثقة بين الأفراد فهذا يؤدي إلى انعدام التفاعل أو تفاعل سلبي.

✓ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية :

إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية و اجتماعية متنوعة وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، معتقداتهم والتي تعتبر كمصادر أساسية للنزاع.

✓ الاتصالات السيئة:

إن اتصال الفرد بطريقة خاطئة مع الآخرين تؤدي في بعض الأحيان إلى إغضابهم وهذا يؤدي إلى ظهور نزاع.

كذلك سوء الفهم وعدم وضوح الاتصال يؤدي بالفرد إلى الانعزالية وعدم مشاركته في اتخاذ القرار ، حيث يشير البعض إلى أن تواجد الصراع وبروزه فهو ناتج عن سوء الفهم لتعليمه العمل من طرف العامل<sup>2</sup>.

كما يميز الباحثان " كاتز و "كاهن Kahn & Katz" بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب

الغير العقلانية ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

الأسباب العقلانية :

الصراع الوظيفي : هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل أو الإنتاج و الأفراد.. الخ

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء .

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الفكر، ط 03،الأردن، 2004،ص 312 .

<sup>2</sup> جيرالد جرينبر وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2004، ص 480 و 481 .

<sup>3</sup> C. lévy-Leboyer : la psychologue et l'entreprise .Masson .paris .1980 .p 141

الصراع الهيكلي: هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

### الأسباب اللاعقلانية :

هي العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع . ويشير كل من ( Kenichi & Crainer ) 1992 إلى المواقف التي قد تؤدي إلى الصراع على النحو التالي :

- اختلاف القيم والشخصيات.
- تداخل الأعمال وعدم وضوحها .
- المنافسة على الموارد المحدودة .
- الاعتمادية بين الأنشطة والأعمال .
- تعقد المنظمة ( تزايد عدد المستويات التنظيمية والتخصص الضيق) .
- سياسات وقواعد ومعايير غير واقعية أو غير واضحة .
- العمل أو ضغوط زمنية شديدة .
- عدم تحقق توقعات معينة.
- صراعات مكبوتة أو لم تحل.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

### 1. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدال من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها .<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المتصارعة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج أو مخرجات تتفق مع أهداف المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 03 ، 2005 ، ص365 و366 .

<sup>2</sup> شلابي زهير بو جمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، داراليازوري، عمان، الأردن ، 2012 ، ص 124 .

ويعرفها روبنز أنها "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"<sup>2</sup>

حسب Alfred and shaun فان إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه.<sup>3</sup>

إدارة الصراع التنظيمي هي أعمق من فض الصراع لأنها لا تنتهي مع فضه أو كبتة بل تركز على مستقبل الصراع أكثر مما تركز على حاضر ه أو ماضيه ويدار الصراع على مستوى السياسات والتوقعات و الاقناعات أيضا .<sup>4</sup>

يعرفها روبرتس وروجرز: "بأنها التداخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو لتداخل لمنع الصراع المدمر وحله" و إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، وإدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص لصراع بهدف تحديد حجمه لتتم عملية التدخل لحله.

- تعرف إدارة الصراع بأنه: " الأسلوب الذي تلجأ إليه الإدارة في حل المشكلات و الاختلافات في المنظمة أو يلجأ لأحدها من أجل زيادة الأداء و الخروج من حالة السكون التي فيها المنظمة فهي طريقة لمعالجة مشكلة ، وهي السلوكيات التي يتخذها الأفراد للرد في حالات الصراع باستخدام طرق مختلفة "

من خلال التعاريف السابقة الذكر فإن إدارة الصراع التنظيمي هي محاولة حل وتسيير الصراع والتحكم فيه بمجموعة من العمليات ، إضافة إلى محاولة منع حدوث الصراع المدمر بشكل مناسب ، حيث تبدأ عملية إدارة الصراع بالتشخيص إلى غاية حل الصراعات والخلافات والمشكلات التي قد تواجههم باستخدام الطرق و الأساليب المناسبة .

### المطلب الثالث: أهداف 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:

✓ تماسك الجماعة التنظيمية وزيادة ولاءها للمنظمة .

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، طار عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1 ، مصر ، 2014 ، ص 89.

<sup>2</sup> شلابي زهير بو جمعة، مرجع سابق، ص 132.

<sup>3</sup> الضويان حصة بنت عبد المحسن، إستراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي، بجامعة القصيم، مذكرة دكتوراه غير منشورة، السعودية ، 2013 ، ص 60 .

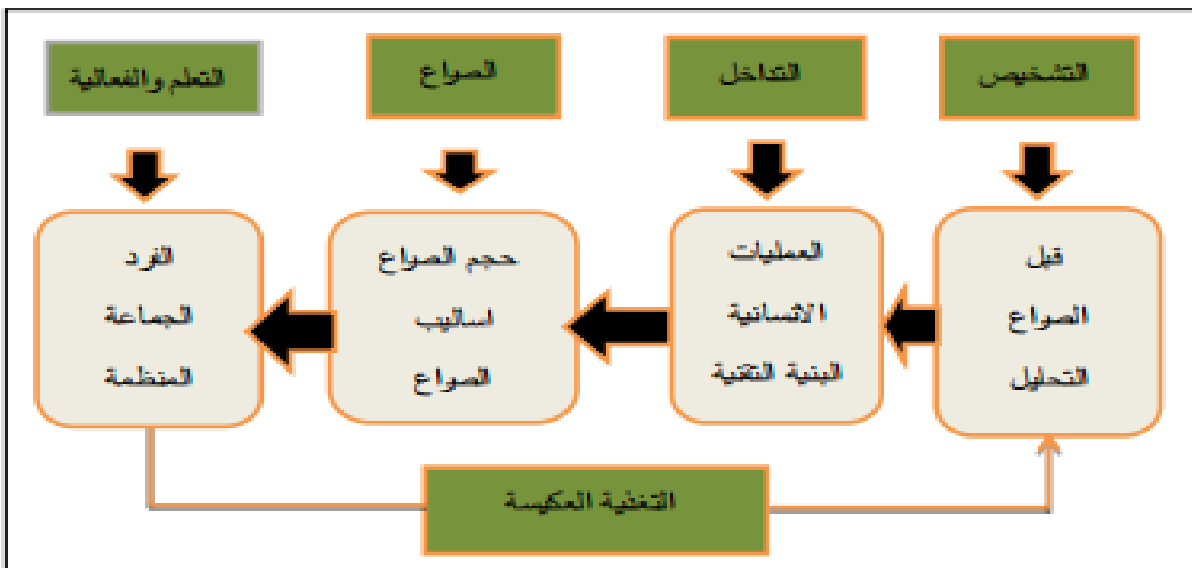
<sup>4</sup> كيرك بالكارد وجيمس جيبسون ، إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، خالصات كتب المدير ورجل الأعمال، شركة إدارة كوم، القاهرة، العدد 21، 2002، ص 02 .

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

### المطلب الرابع: خطوات إدارة الصراع التنظيمي

تتمثل خطوات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج رحيم كالتالي :  
التشخيص والتداخل إذ يتم من خلال ( العمليات الإنسانية، والبنية التقنية ) والصراع، والتعلم والفاعلية  
ويمكن توضيح عملية إدارة الصراع في الشكل التالي :

الشكل رقم(02): خطوات ادارة الصراع التنظيمي



فيما يلي تفصيل لأنموذج Rahim لإدارة الصراع التنظيمي :

### 1 - التشخيص:

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

### 2-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 الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- ب- البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة .

### 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 - التعلم والفاعلية:

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

ومن خلال ما سبق التطرق إليه من خطوات إدارة الصراع التنظيمي التي تبدأ بالتشخيص من خلال محاولة معرفة أسبابه ومن ثم التدخل 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 الأفراد على كيفية إدارة الصراع وتقبل التغييرات.



### المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و إدارة الصراع التنظيمي

هناك علاقة جد وطيدة بين الذكاء الاجتماعي و ادارة الصراع التنظيمي حيث كل منهما مكمل للآخر، ف بدون الذكاء لا يمكن حل أي صراع في المؤسسات ومكان العمل.

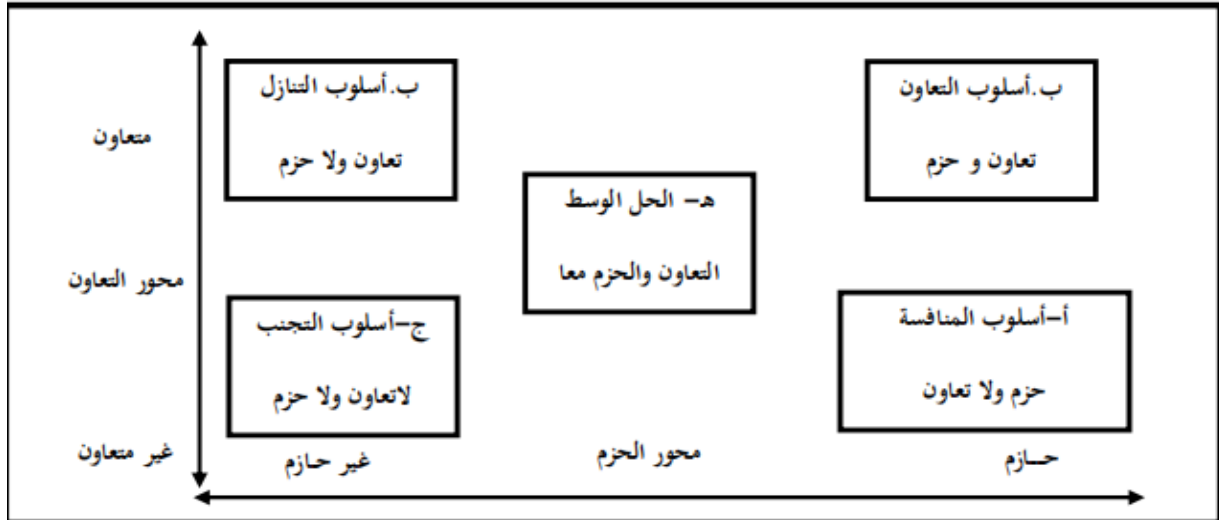
#### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

سنتطرق لنموذج توماس و كليمان الذي يعتمد على بعدين لتصنيف السلوك و من ثم تحديد خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، و هما:

- بعد التعاون: و يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه الفرد لإشباع حاجات الأطراف الأخرى، من متعاون إلى غير متعاون.

- بعد الحزم أو الجد أو التصميم: و هو يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته الفردية و يقسم إلى حازم و غير حازم.

الشكل رقم(03): نموذج توماس و كليمان لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص385

يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية:

**أ - استراتيجية التعاون:**

تعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة و حل المشكلات، أو إستراتيجية الإقناع. و يقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين و يعنى باهتمامات كل منهما<sup>1</sup>. لذا تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب و غيري يكسب) و تتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و الحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

**ب - استراتيجية التنافس أو الإجبار:**

و وفقا لهذه الاستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية و أهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين و الغرض الأساسي في هذه الاستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة و تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب و غيري يخسر)<sup>2</sup>. و تعتبر هذه الاستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، و مثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي و تماسك الفريق و أدائه.

**ج - استراتيجية التسوية أو التوفيق:**

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة.

و يقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث تتضمن هذه الاستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا يعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه مثاليا لأطراف الصراع، و تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب آخر.

**د - استراتيجية التجنب:**

و يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، و إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته و بناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس و التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته و محاولة منع انتشار شعور الغضب و الإحباط لدى المرؤوسين و يطلق على هذه الاستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب أو الإغفال و أيضا إستراتيجية (أنا أخسر و غيري يخسر) .

<sup>1</sup> زكرياء مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الطبعة العربية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص 233 .

<sup>2</sup> يوسف محمد القبان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، الزيا، شركة العبيكان للطباعة و النشر، 1991، ص 157 .

### هـ - استراتيجية المجاملة أو التنازل:

و بموجب هذه الاستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة و تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر) .  
يختار المدير أحد الاستراتيجيات سابقة الذكر حسب الموقف الذي يواجهه، حيث أن كل استراتيجية يقابلها مواقف معينة، و يمكن أن نقدم هذه الاستراتيجيات في جدول كي يقابل كل إستراتيجية الموقف الذي يمكن للمدير اختيارها على أساسه.

الجدول رقم (01): استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والمواقف المناسبة لاستخدامها

إستراتيجيات إدارة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الإستراتيجية
التعاون و التأزر	<p>1- لإيجاد حل متباين عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل و التوفيق.</p> <p>2- في القضايا و المواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات و الخطط طويلة الأجل.</p> <p>3- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.</p> <p>4- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>5- لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح</p> <p>6- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما</p>
التنافس	<p>1- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع</p> <p>2- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف، و تطبيق أنظمة و أسس للإنضباط غير مستحسنة.</p> <p>3- في مسائل حيوية لصالح المنظمة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.</p>
التسوية/المهاودة/الحل الوسط/التوفيق	<p>1- عندما تكون الأهداف هامة، إلا أنه لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشددا.</p> <p>2- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة و ملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>4- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح</p> <p>5- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس و التعاون.</p>
التجنب / الهروب	<p>1- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك</p> <p>2- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف</p> <p>3- في القضايا الثانوية</p> <p>4- لتهدئة الأعصاب و استعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل</p> <p>5- في حل إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>
التنازل/التساهل/المعاملة	<p>1- عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم و تظهر الاعتدال و التفكير الصائب</p> <p>2- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك و لكن عليك إرضاء الآخرين و الإبقاء على روح التعاون.</p> <p>3- للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون و تكون خاسرا</p> <p>4- في الحالة التي يكون التناسق و الاستقرار ضروريين بوجه خاص.</p> <p>5- إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم</p> <p>6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.</p>

مجمل القول أنه من خلال تحليل الاستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج أن اختيار المدير لأي من تلك الاستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختيار الإستراتيجية و دورها في حل الصراع.

## المطلب الثاني: طرق الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي

يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على فهم المواقف والعلاقات و التفاعلات الاجتماعية و التنقل فيها في التعامل مع الصراعات، يمكن للذكاء الاجتماعي أن يلعب دورا مهما بالطرق التالية :

1- **الذكاء العاطفي:** الذكاء العاطفي ينطوي على فهم عواطف الفرد و كذلك عواطف الآخرين، ويساعد ذلك في التعامل مع الصراعات من خلال السماح للأفراد بالتعرف على عواطفهم و ردود أفعالهم و إدارتها، وكذلك فهم مشاعر و احتياجات الآخرين المشاركين في الصراع.

2- **التعاطف :** يشمل الذكاء الاجتماعي القدرة على التعاطف مع الآخرين، وهو أمر بالغ الأهمية في حل النزاعات من خلال وضع نفسه مكان الشخص الآخر، يمكن للأفراد فهم وجهات نظرهم و احتياجاتهم ومشاعرهم بشكل أفضل، ما يمكن أن يساعد في إيجاد أرضية مشتركة و التوصل الى حل .

3- **التواصل:** يتضمن الذكاء الاجتماعي مهارات تواصل فعالة، والتي تعتبر ضرورية في حل النزاعات، عادة ما يكون الأفراد الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي مرتفع ماهرين في الاستماع النشط، والتعبير عن أنفسهم بوضوح واستخدام أساليب الاتصال المناسبة للمواقف المختلفة.

4- **بناء العلاقات:** يتضمن الذكاء الاجتماعي بناء علاقات إيجابية مع الآخرين والحفاظ عليها في النزاعات، يمكن أن توفر العلاقات القوية أساسا للتواصل المفتوح و الاحترام المتبادل والثقة، مما قد يسهل حل الخلافات و إيجاد أرضية مشتركة.

5- **الحزم :** يشمل الذكاء الاجتماعي القدرة على تأكيد الذات و الدفاع عن احتياجات الفرد و حدوده في الصراعات، يمكن أن يساعد الحزم الأفراد في الدفاع عن وجهات نظرهم و احتياجاتهم الخاصة مع احترام احتياجات ووجهات نظر الآخرين .

بشكل عام يمكن للذكاء الاجتماعي أن يساعد الأفراد على اجتياز الصراعات بشكل أكثر فعالية من خلال توفير المهارات و الفهم اللازمين لإدارة العواطف، و التواصل بشكل فعال و بناء علاقات و تأكيد الذات عند الضرورة <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مظاهر الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي

نتعرف على الذكاء الاجتماعي من خلال المظاهر التي تدل عليه وذلك من خلال سلوك الفرد الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي سواء من خلال تقييمه لنفسه أو من خلال معاملته مع الآخرين لذلك للذكاء الاجتماعي مظاهر عامة تتمثل في توافق الفرد ونجاحه الاجتماعي والتزامه بسلوكيات المجتمع وأيضاً مظاهر خاصة تتمثل بتعامله مع الأشخاص وذلك من خلال فهمهم وتفسير السلوك الصادر عنهم وفيما يلي توضيح لمظاهر الذكاء الاجتماعي العامة والخاصة :

#### 1- المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي :

- **التوافق الاجتماعي:** ويتضمن 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 إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.
- **الكفاءة الاجتماعية:** وتتضمن الكفاح الاجتماعي، وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية والاجتماعية.
- **النجاح الاجتماعي:** ويتضمن النجاح في معاملة الآخرين ويتجلى في النجاح في الاتصال الاجتماعي مهنيا وإداريا... الخ.
- **المسايرة:** وتتضمن الالتزام سلوكياً بالمعايير الاجتماعية في المواقف والمناسبات الاجتماعية.
- **الاتيكييت:** ويتضمن ذلك إتباع السلوك المرغوب اجتماعياً وأصول المعاملة والتعامل السليم مع الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد غازي الدسوقي، مرجع سابق، ص 96.

**2- المظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي :**

- **حسن التصرف في المواقف الاجتماعية:** ويتضمن ذلك حسن التصرف واللباقة في ضوء المعايير الاجتماعية في المواقف الاجتماعية العامة ومواقف مختلفة كالقيادة والتبعية ومواقف التفاعل الاجتماعي والمعاملات.
- **التعرف على الحالة النفسية للآخرين:** ويتضمن ذلك قدرة الفرد على التعرف على حالة الآخرين، كما في حالة الفرح أو الغضب أو الثورة أو اليأس.
- **القدرة على تذكر الاسماء و الوجوه:** ويتضمن ذلك اهتمام الفرد بالآخرين مما يساعد في قدرته على تذكر وجوههم وأسمائهم.
- **سلامة الحكم على السلوك الانساني:** ويرتبط ذلك القدرة على التنبؤ به من بعض المظاهر أو الأدلة البسيطة، ويتجلى ذلك في "الفراسة الاجتماعية" فهم التعبيرات الإنسانية وقدرة الشخص على معرفة الحالة النفسية للآخرين، وذلك من خلال إدراك دلالات بعض تعابير الوجه، أو الإيماءات، أو أوضاع الجسم، أو غير ذلك من المؤشرات التعبيرية.
- **روح الدعابة و المرح :** يتضمن ذلك القدرة على فهم النكتة" ويظهر في القدرة على الاشتراك مع الآخرين في مرحهم ودعابتهم وظهور علامات المحبة والألفة المتبادلة مع الآخرين.

1

<sup>1</sup>جميل الطهراوي , **الذكاء الاجتماعي** , مجلة السعادة , الجامعة الاسلامية غزة , فلسطين , العدد 125 , ص 12-13.

## خلاصة الفصل:

إن انتماء الإنسان 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 للصراعات، إذا يجب عليه البحث عن وسائل الإدارة المشكلات التي تحدث ومنها فالذكاء الاجتماعي يعد ركيزة من الركائز الأساسية للفرد لإدارة الصراع التنظيمي باعتباره مهم في بناء شخصية الفرد وتكوين العلاقات وحسن التصرف في المواقف الصعبة.



الفصل الثاني:

حراسة ميدانية

**تمهيد :**

تهدف الدراسة الميدانية الى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الموظفين في بلدية يحي بني قشة - دائرة فرجيوة- حول موضوع دراستنا الحالية " أثر الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي "، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة حول الذكاء الاجتماعي و ادارة الصراع التنظيمي ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني للدراسة الذي يعد من الجوانب المهمة في عملية المعرفة فيه حيث سنتطرق فيه الى تقديم بلدية يحي بني قشة - دائرة فرجيوة وكذا الاجراءات المنهجية للدراسة و تحليل البيانات وهذا لسرعة الحصول على النتائج، وعليه يتم في هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية :

**المبحث الأول : بطاقة تقنية عن بلدية يحي بني قشة**

**المبحث الثاني : الاطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول : بطاقة تقنية عن بلدية يحي بني قشة

البلدية هي دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن و القرى المحيطة بها حيث تتمتع بالشخصية المدنية و الاستقلال المالي بالإضافة لكونها جماعة محلية لا مركزية هي ايضا دائرة ترابية تمارس فيها بعض الاختصاصات الراجعة بالنظر للدولة، ومن هنا سنحاول التعرف على البلدية التي اجريت فيها الدراسة من خلال التعريف ببلدية يحي بني قشة ، وموقعها الجغرافي، وهيكلها التنظيمي .

### المطلب الأول: التقديم ببلدية يحي بني قشة

- البلدية: يحي بني قشة.
- الدائرة : فرجيوة .
- رمز البلدية: 31.
- الرمز البريدي: 43019.
- أصل التسمية بالنسبة لبلدية يحي بني قشة : انبثقت بلدية يحي بني قشة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 حيث حملت اسم الشهيد " أحمد يحي " الذي كان رمزا من رموز الثورة التحريرية المجيدة ..

### بلدية يحي بني قشة تاريخيا :

تأسس التجمع العمراني يحي بني قشة سنة 1886 على يد السلطات الاستعمارية، و أطلق عليه آنذاك اسم "LUCET" نسبة إلى ضابط في القوات الفرنسية حيث استوطن المعمرون في النواة الحالية للمركز و التي تبدو على شكل شطرنج منظم ، عبارة عن فيلات محاطة بحدائق واسعة، أما الأهالي فقد جمعوا في محتشدات بالجهة الجنوبية معظمهم من قبيلة " بني عمران " التي هجرت من طرف الاستعمار سنة 1875، وفي سنة 1957 أصبحت بلدية يحي بني قشة مختلطة، وبعد الاستقلال أصبحت بلدية يحي بني قشة من إحدى التجمعات العمرانية التابعة لدائرة فرجيوة .

### • أهم مميزات التنمية :

بلدية يحي بني قشة منطقة فلاحية يتوفر بها أراضي زراعية مستغلة من طرف الخواص و المستثمرات الفردية و الجماعية .

كما تزخر البلدية بمعالم أثرية في غاية الأهمية تعود الى العهد الروماني من أهمها حمام بني قشة.

## المطلب الثاني : الموقع الجغرافي لبلدية يحي بني قشة

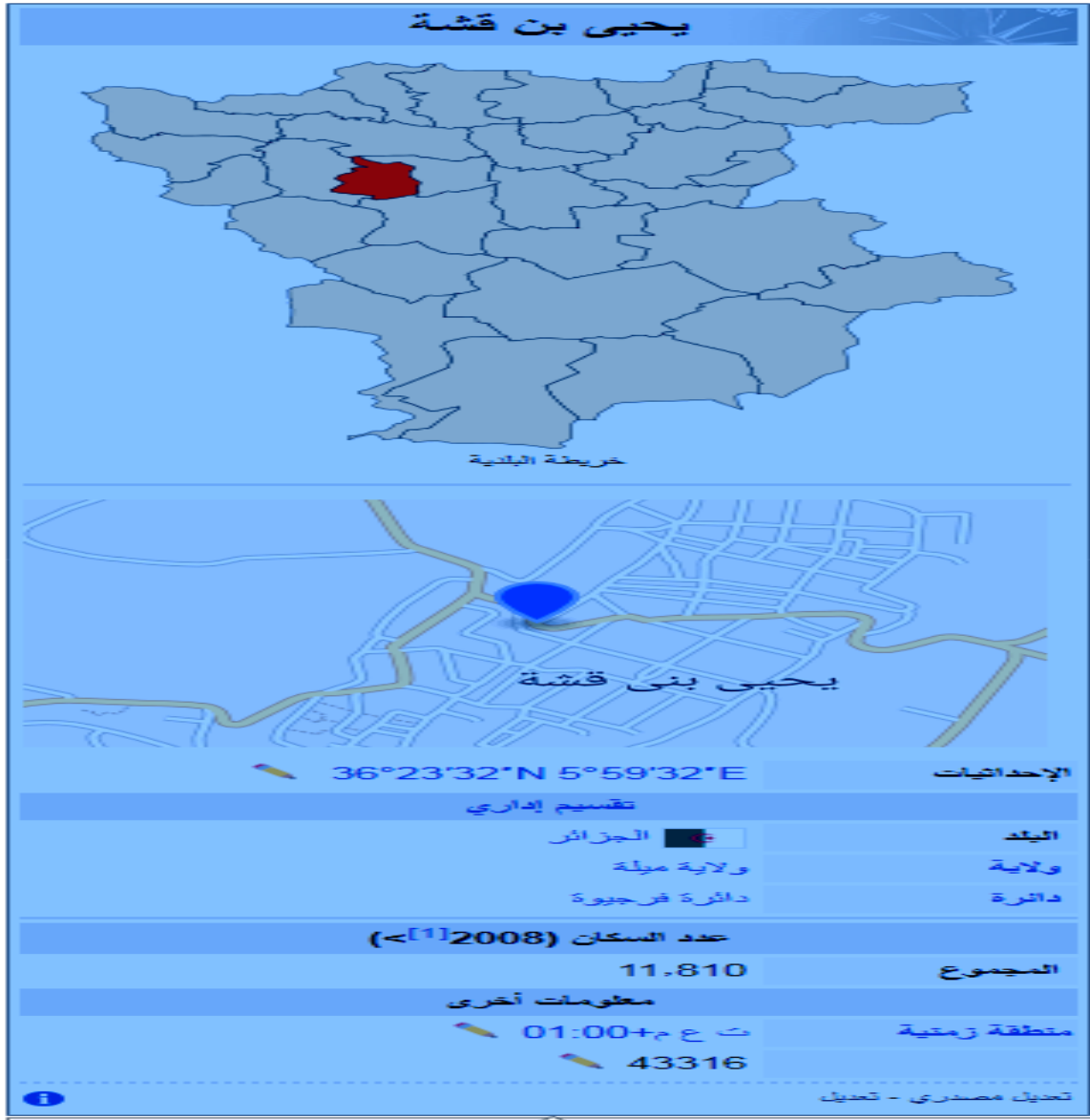
تقع بلدية يحي بني قشة في الجهة الغربية للولاية ، وهي إحدى بلديات دائرة فرجيوة حيث تبعد عنها بحوالي 07 كلم .

- المساحة : تتربع على مساحة قدرها 40.9 كلم<sup>2</sup>
- الحدود : يحدها من الشرق بلدية تبيرقنت ، من الغرب بلدية فرجيوة ، من الشمال بلدية الرواشد من الجنوب بلدية بوحاتم .
- المناخ : تقع البلدية في مجال المناخ المعتدل، تصل درجة حرارته إلى 39 صيفا وتنخفض إلى 15 شتاء، نسبة التساقط تصل إلى 350 ملم سنويا.

الأراضي المستغلة في الفلاحة تشكل 69% من المساحة الإجمالية معظمها تستغل في إنتاج الحبوب والنسبة الباقية عبارة عن أراضي رعوية وأحراش.

والشيء الملاحظ أن نسبة 88% من هذه المساحة تابعة للخواص ، 22% للمستثمرات الفلاحية، كما تزخر البلدية بمعالم أثرية غاية في الأهمية تعود إلى العهد الروماني من أهمها حمام بني قشة.

الشكل رقم (04): يبين الموقع الجغرافي لبلدية يحي بني قشة



المصدر: عن الموقع الإلكتروني <https://ar.wikipedia.org> الساعة 23:45 يوم 2024/03/14

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية يحي بني قشة

1- مكتب الأمين العام: ويمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية والتي يتكون من :

- مكتب الأرشيف و التوثيق.
- مكتب الإعلام الآلي و الإحصاء.

2- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: ويتكون من أربع مكاتب و التي تتمثل في :

- مكتب التنظيم و الشؤون العامة:
- فرع التصديق على الوثائق .

- فرع البطاقات الرمادية .
  - مكتب الحالة المدنية:
  - فرع تسجيل العقود.
  - فرع وثائق الحالة المدنية.
  - مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.
  - مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية.
- 3- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية:** ويتمثل في :
- مكتب الشؤون الاجتماعية.
  - مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية.
  - مكتب البيئة الصحية العمومية و الوقاية.
- 4- مصلحة الادارة و الوسائل العامة:**
- مكتب تسيير المستخدمين.
  - مكتب الميزانية و المحاسبة: ولها ثلاث فروع هي:
  - فرع الأجور.
  - فرع التجهيز.
  - فرع التسيير.
  - مكتب الممتلكات: ويتمثل في:
  - فرع تسيير المخزن.
  - فرع تسيير الحضيرة.
  - فرع الجرد و صيانة الممتلكات.
  - مكتب الصفقات العمومية و البرامج: ويتكون من ثلاث فروع وهي:
  - فرع اعداد الصفقات.
  - فرع المتابعة التقنية للمشاريع.
  - فرع البرامج المختلفة و التنمية.
- 5- مصلحة التعمير و البناء و الطرقات و الشبكات:** وتتكون من مكاتبين:
- مكتب التعمير و البناء.
  - مكتب الطرقات و الشبكات المختلفة.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> امزل وليد، مهندس رئيسي في الاحصائيات الاقليمية، ببلدية يحي قشة دائرة فرجيوة - ولاية ميلة -

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: المنهجية وأدوات الدراسة

#### 1- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستدلال بالمنهج الاستقرائي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول الأحداث وظواهر موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها ويستطيع الطالب أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها بهدف دراسة موضوع محدد في البحث، بغرض التعرف على أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة دائرة فرجيوة - ولاية ميله - .

وذلك بالإعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

#### البيانات الأولية:

تم إعداد استبيان الدراسة وتوزيعه على عينة الدراسة لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### البيانات الثانوية:

تتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

#### 2- أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم التطرق إلى الدراسة المستعملة الإحصائية المستخدمة من خلال هذا الجزء.

#### • أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه.

**تعريف الإستبيان:**

استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي يقوم الباحث بدراستها يتم تعبئتها من قبل مستجيب.

**تصميم الإستبيان:**

- أهمية توفير المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.
- أهمية تجنب تكرار الكلمات لدى صياغة الأسئلة تجنب الأسئلة الغير موضوعية لصعوبة تحليلها.

**مراحل تصميم الإستبيان:**

تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

- إعداد إستبيان أولي من أجل استخدامه في جميع البيانات المعلومات.
- عرض الإستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجميع البيانات.
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ولقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين كما يلي:
- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** يتناول الذكاء الاجتماعي في البلديات و اثره في تحسين ادارة الصراع التنظيمي و وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
- **المحور الأول:** يناقش ابعاد الذكاء الاجتماعي في البلديات ويتكون من 20 عبارة.
- **المحور الثاني:** يناقش ادارة الصراع التنظيمي ويتكون من 10 عبارات تقيس متغير الدراسة التابع وفق ليكارت الخماسي.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان القيم استجابات المتغيرات الترتيبية كمايلي:

**الجدول رقم (02) مقياس ليكارت الخماسي:**

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-----------	----------------	-----------	-------	-------	------------



الوزن	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويتم حساب المتوسط ثم الاتجاه حسب قيمة، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن أي  $(5 - 1 = 4)$ ، ومن ثم يقسم المدى على عدد أوان المقياس والبالغ عددها 5 وبالتالي على

طول كل وزن والمقدر 0.8، يتم إضافة هذا الأخير في كل وزن للمقياس، فنتحصل على الحدود الدنيا

او العليا لكل وزن، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): ميزان تقديري لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	]1.8 - 1]	]2.6 - 1.8]	]3.4 - 2.6]	]4.2 - 3.4]	]5 - 4.2]
المستوى	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

هذا سوف نقوم بعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة التي تم وضعها وذلك لما لها من علاقة مع محاور الدراسة، وبالتالي سنقدمها في خمس نقاط كما جاءت به استمارة الاستبيان.

خصائص العينة حسب نوع الجنس:

وتم تلخيص متغير نوع الجنس والمتكون من ذكر وأنثى ونسبتهما في الجدول:

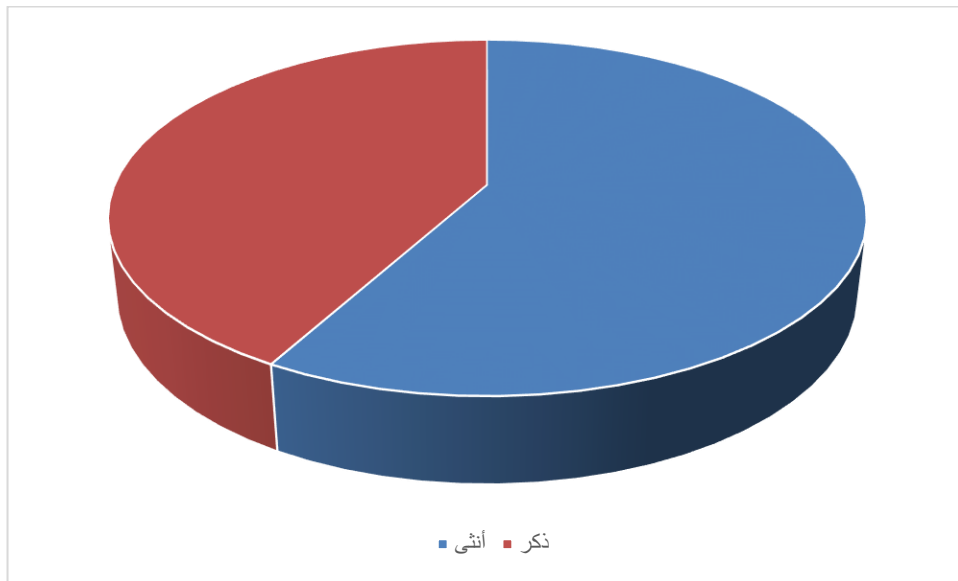
## الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أنثى	18	58,1	58,1	58,1
	ذكر	13	41,9	41,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ولتلخيص ما جاء الجدول في الشكل البياني التالي:

## الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل الموضح أن هناك تجانس في العينة فيما يخص متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الإناث 58.1% بما يعادل التكرار 18 وتليه نسبة الذكور 41.9 ما يعادل تكرار 13 مشاهدة.

## - خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

## الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

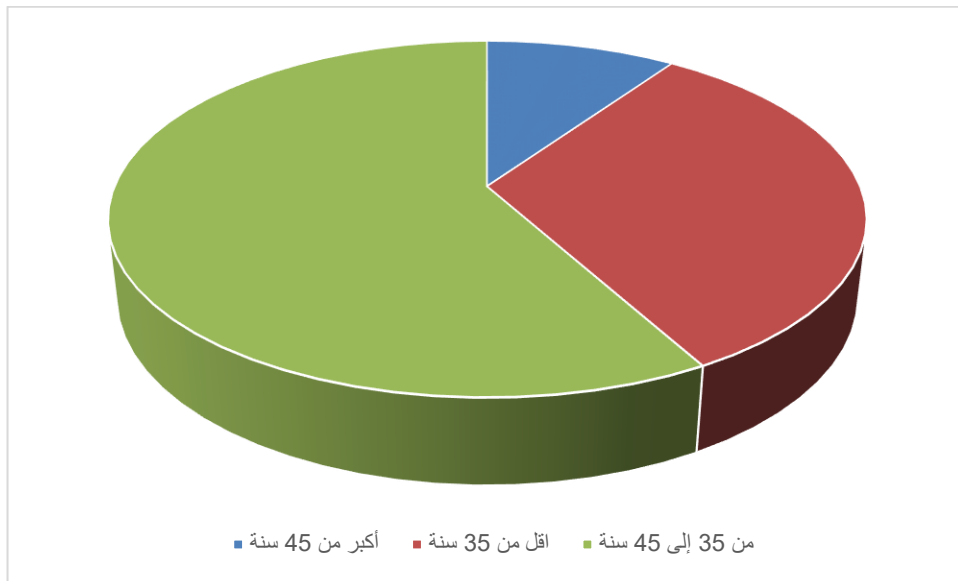
		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		

Valide	أكبر من 45 سنة	3	9,7	9,7	9,7
	أقل من 35 سنة	10	32,3	32,3	41,9
	من 35 إلى 45 سنة	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (06) يتضح لنا أن الفئة العمرية ما بين 35 و 45 سنة هي الفئة الأكبر بنسبة 58.1% حسب عينة الدراسة ثم تليها فئة أقل من 35 سنة بنسبة 32.3% وتليها فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 9.7% ذات التكرار 3 حسب عينة الدراسة.

- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

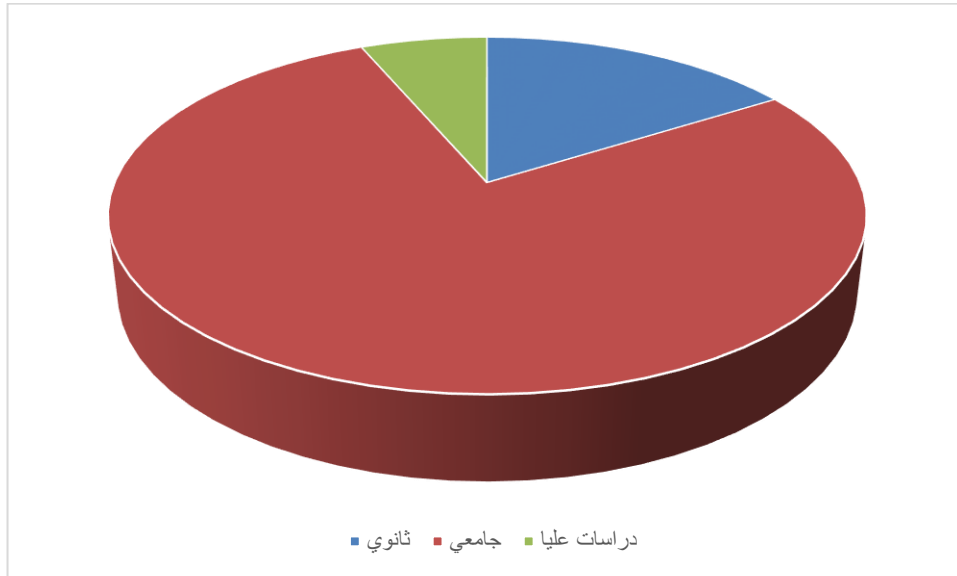
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

		الرتبة العلمية		
Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	16,1	16,1	16,1
جامعي	24	77,4	77,4	93,5
دراسات عليا	2	6,5	6,5	100,0

Total	31	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**الشكل رقم (07):** التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم (04) والشكل البياني رقم (07) يتضح لنا أن المستوى الجامعي هو الأكبر بنسبة 77.4% حسب عينة الدراسة ثم يليه مستوى الثانوي بنسبة 16.1% وفي الأخير يأتي مستوى الدراسات العليا بنسبة 6.5% ذو تكرار 2 حسب عينة الدراسة.

- خصائص العينة حسب الشعبة العلمية:

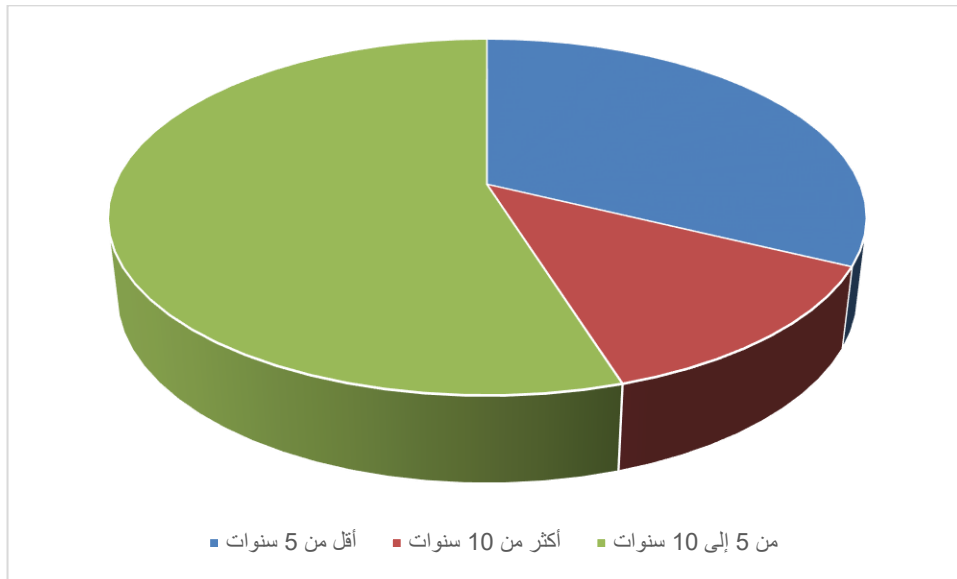
**الجدول رقم (07):** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

		الأقدمية في العمل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	32,3	32,3	32,3
	أكثر من 10 سنوات	4	12,9	12,9	45,2
	من 5 إلى 10 سنوات	17	54,8	54,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ولتخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل



يتضح لنا من الجدول رقم (05) والشكل رقم (08) أن النسبة الأكبر للأقدمية في العمل وهي ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 54.8% ذات تكرار 17 ثم تليها نسبة الاقدمية في العمل اقل من 5 سنوات بنسبة 32.3% ذات تكرار 10 وفي الأخير نسبة الاقدمية الاكثر من 10 سنوات بنسبة 12.9% بتكرار يعادل 4.

### المطلب الثالث: الصدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها وتحليلها سواء لخصائص العينة أو للمتوسطات الحسابية التي من خلالها سنحاول الوصول إلى الهدف المبتغى من هذه الدراسة وقبل كل هذا سنتعرف على مدى صحة وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ.

#### صدق وثبات الاستبيان:

#### أولاً: الصدق الظاهر بتحكيم واختبار الاستبيان

وتمثلت هذه العملية في الاستعانة بأراء وتوجيهات بعض الأساتذة من داخل الكلية وكان هذا من أجل مدى صحة البيانات الموجودة في الاستبيان ومدى عموميتها وشمولها وتوافقها مع الإشكالية الرئيسية للموضوع.

#### ثانياً: الصدق البياني

من أجل حساب وتقييم أداة القياس في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فإنه تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي نقوم باستخدامه للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب من الواحد كان هناك ثبات للفقرات، ومن ثم حساب معامل الصدق، ومنه كانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (08):** نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرة	عبارات الاستبيان
0,83	0,912	12	المحور الثاني
0,85	0,923	04	البعد الأول
0,86	0,93	04	البعد الثاني
0,81	0,899	04	البعد الثالث
0,83	0,91	04	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (06) المتحصل عليه لحسابات معاملات الصدق والثبات لكل محور قمنا بحساب الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، ولقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ المحاور بين (0.923) و (0.899) وهي تقترب من الواحد الصحيح وهو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بثبات وذلك لتجاوزه قيمة 0,5، لقد تراوحت معاملات صدق المحاور بين (0.86) و (0.81) وهي تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق لتجاوزه قيمة 0,5 نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح مما يعني أن الاستبيان تميز بثبات والصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

**ثالثاً: نتائج وتحليل الفرضيات:**

**1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول:**

**جدول رقم (09):** نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

عدد مفردات العينة	اختبار كولمغروف سميرنوف	(sig) مستوى المعنوية )
30	289.0	0.288

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من الجدول رقم (07) أن محاور الاستبيان تتبع توزيعاً طبيعياً من خلال درجة  $0.288 = sig$  وهي أكبر من  $0,05$ ، وبما أن حجم العينة 30 مفردة اعتمدنا على اختبار كولمغروف سميرونوف وهو الأنسب إحصائياً.

### 1- تحليل فقرات المحور الأول: أبعاد جودة الخدمات المصرفية أ. تحليل فقرات البعد الأول:

#### الجدول رقم (10): تحليل فقرات البعد الأول للمحور الأول

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0,00	0	50,00	15	0	0	0,00	0	3,11	4,50
2	0,00	0	66,67	20	0,00	0	0,00	0	3,39	4,33
3	0,00	0	56,67	17	26,67	8	0,00	0	2,75	3,90
4	0,00	0	36,67	11	0,00	0	0,00	0	3,28	4,63
5	0,00	0	60,00	18	3,33	1	0,00	0	3,11	4,33

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات بعد الاهتمام الاجتماعي كانت نتائج إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى "التعاطف مع زملاء العمل يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم"، وهذا ما يدل التعاطف مع زملاء العمل يجنبنا الصراعات معهم ويسهل عليهم حل المشاكل في العمل، وهذا ما يساهم بشكل مباشر في تكوين علاقات جيدة وسيادة الجو الملائم للعمل، ولقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 4.63 وانحراف معياري بـ 3.28 وتليها عبارات أيضاً قوية في المجال (3.9; 4.63) كما يتضح من الجدول نفسه أن النتائج تشير إلى موافقة تامة لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالاهتمام الاجتماعي.

### ب. تحليل فقرات البعد الثاني:

#### الجدول رقم (11): تحليل فقرات البعد الثاني للمحور الأول

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
-----	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	---------

العبارة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العبارة
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	موافق بشدة
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	موافق بشدة
3	0	0,00	0	0,00	3	10,00	15	50,00	12	40,00	4,30	2,71	موافق بشدة
4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,33	13	43,33	4,50	2,98	موافق بشدة
5	0	0,00	0	0,00	2	6,67	20	66,67	8	26,67	4,20	3,24	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات المهارات الاجتماعية كانت نتائج إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى: "قدرتك على تغيير طريقة تصرفك في اللحظة المناسبة يسمح لك بإدارة الصراعات مع زملاء العمل"، فالقدرة على تغيير تصرفك في الوقت المناسب يساعد على التحكم في المشاكل والخلافات التي يمكن ان تحدث بينك وبين زملاءك في العمل ، ولقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 4.50 وانحراف معياري 2.98 وتليها عبارات أيضا قوية في المجال (4.20؛4.50).

كما يتضح من خلال الجدول أن النتائج تشير إلى موافق و موافق بشدة لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالمهارات الاجتماعية.

### ج. تحليل فقرات البعد الثالث:

#### الجدول رقم (12): تحليل فقرات البعد الثالث للمحور الأول

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	0	0,00	0	0,00	1	3,333	19	63,33	10	33,33	4,30	3,20	موافق بشدة
2	0	0,00	1	3,33	1	3,33	22	73,33	6	20,00	4,10	3,52	موافق
3	0	0,00	0	0,00	3	10,00	19	63,33	8	26,67	4,17	3,06	موافق
4	0	0,00	0	0,00	3	10,00	10	33,33	17	56,67	4,47	2,81	موافق بشدة
5	0	0,00	0	0,00	2	6,67	20	66,67	8	26,67	4,20	3,24	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعاطف الاجتماعية كانت نتائج إيجابية لعينة الدراسة، حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى " استجابتك لطلبات زملاءك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة



تجنب الصراعات معهم"، فهذه النقطة جد مهمة، لأن اهتمامك بمشاكل زملاءك في العمل يساعد على خلق الثقة المتبادلة بينكم والمساهمة في حل المشاكل يساعد على تجنب الصراعات والضغطات وكسب الوقت ، ولقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 4.47 وانحراف معياري 2.81 وتليها عبارات أيضا قوية في المجال (4.10؛4.47) .

كما يتضح من الجدول نفسه أن النتائج تشير إلى موافق و موافق بشدة لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالتعاطف الاجتماعي.

**د.تحليل فقرات البعد الرابع:**

**الجدول رقم (13): تحليل فقرات البعد الرابع للمحور الأول**

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,00	0	80,00	24	3,333	1	0,00	0	0,00	0	1
موافق	0,00	1	80,00	24	3,33	1	3,33	1	0,00	0	2
موافق	0,00	0	73,33	22	10,00	3	0,00	0	0,00	0	3
موافق	0,00	0	66,67	20	10,00	3	0,00	0	0,00	0	4
موافق	0,00	0	66,67	20	6,67	2	0,00	0	0,00	0	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات القلق الاجتماعي كانت نتائج إيجابية لعينة الدراسة، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى " عزلتك عن الزملاء في العمل يجنبك الصراعات معهم"، فالعزلة عن الزملاء والابتعاد عنهم يساعدك على تجنب الوقوع في الصراعات معهم ووضع حدود بينك وبينهم ، قدر متوسط حسابها 4.20 والانحراف المعياري 3.24 وتليها عبارات أيضا قوية في المجال (4.03؛4.20).

كما يتضح من الجدول أن النتائج تشير إلى موافق لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالقلق الاجتماعي.

**تحليل فقرات المحور الثاني:**

**الجدول رقم (14): تحليل فقرات المحور الثاني**

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
-----	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	---------

العبارة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,69	4,07	16,67	5
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,87	4,03	13,33	4
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,52	4,10	20,00	6
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,23	4,17	26,67	8
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,23	4,17	26,67	8
موافق	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,23	4,17	26,67	8
موافق بشدة	1	3,33	1	3,33	1	3,33	1	3,33	2,67	4,30	50,00	15
موافق بشدة	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	2,81	4,4	50,00	15
موافق بشدة	0	0,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	3,00	4,23	33,33	10
موافق بشدة	2	6,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2,83	4,30	50,00	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات "ادارة الصراع التنظيمي" كانت نتائج إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة العاشرة المرتبة الأولى "احاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين الى الحد الادنى ،لتجنب أي مشاعر سلبية"، فمحاولة جعل الخلافات بيني وبين زملاء العمل لا تتجاوز الحد الاقصى يجنبنا الوقوع في الصراعات والمشاكل الكبرى في العمل وعدم نشوء طاقة سلبية في مكان العمل والحفاظ على الاحترام والتقدير المتبادل، ولقد قدر المتوسط الحسابي 4.30 والانحراف المعياري 2.83 وتليها عبارات قوية في المجال (4.30؛4.03).

كما يتضح من الجدول أن النتائج تشير إلى موافق وموافق بشدة لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي .

#### الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط = 0.799			
معامل التحديد = 64.0%			
		F =140.393	Sig=0.000
معنوية	قيمة	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة

		beta	Seb	B	
0.000	4.954	0.825	5.749	28.480	المستقل
0.000	11.849		1.285	2.290	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت  $R^2=0.64$  وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل إيجابية (الذكاء الاجتماعي) في المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) قدرت بـ: 64%.

وباقى النسبة المقدرة بـ 36% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.799. مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 28.480 بمستوى دلالة  $sig=0.000$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقد قدرت قيمته بـ 2.290 بمستوى دلالة  $sig=0.000$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الصراع التنظيمي".

جدول رقم(16): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (البعد الأول من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط $r=0.895$					
معامل التحديد $R^2=0.8$					
Sig=0.000 F=109.436					
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
0.001	3.419	beta	seb	B	
		0.895	1.366	4.671	المستقل
0.000	10.461		1.044	1.460	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.8 وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت بـ: 80%.

وبإقي النسبة المقدرة بـ 20% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.895 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 4.671 بمستوى دلالة  $\text{sig}=0.001$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدرت قيمته بـ 1.460 بمستوى دلالة  $\text{sig}=0.000$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام الاجتماعي بإدارة الصراع التنظيمي".

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (البعء الثاني من المحور الأول مع المحور الثاني)

0.8معامل الارتباط =					
640 <sup>2</sup> .0معامل التحديد=					
			F=50.352	Sig=0.000	
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		beta	seb	B	
0.017	2.460	0.688	1.973	4.854	المستقل
0.000	7.096		1.063	1.350	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.640 وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت بـ: 64%

وبإقي النسبة المقدرة بـ 36% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.8 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 4.854 بمستوى دلالة  $\text{sig}=0.017$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدرت قيمته بـ 1.350 بمستوى دلالة  $\text{sig}=0.000$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهارات الاجتماعية بإدارة الصراع التنظيمي".

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (البعد الثالث من المحور الأول مع المحور الثاني)

749.0معامل الارتباط =				
565 <sup>2</sup> .0معامل التحديد =				
			F=67.132	Sig=0.000
معنوية t	tقيمة	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		beta	seb	B
0.000	4.723	0.738	1.502	7.095
0.000	8.193		1.048	1.496
المستقل				
التابع				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.565 وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت بـ 56.5%

وباقى النسبة المقدرة بـ 43.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.749 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 7.095 بمستوى دلالة sig=0.000 مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدرت قيمته بـ 1.496 بمستوى دلالة sig=0.000 مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف الاجتماعي بإدارة الصراع التنظيمي".

الجدول (19): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المحور الأول مع البعد الرابع من المحور الثاني)

826.0معامل الارتباط =				
784 <sup>2</sup> .0معامل التحديد =				
			F=62.393	Sig=0.000
معنوية t	tقيمة	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		beta	seb	B

0.001	3.567	0.726	1.688	6.021	المستقل
0.000	7.899		1.054	1.539	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.784 وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت بـ: 78.4%

وبإقي النسبة المقدرة بـ 21.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.826 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 6.021 بمستوى دلالة  $\text{sig} = 0.001$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدرت قيمته بـ 1.539 بمستوى دلالة  $\text{sig} = 0.000$  مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القلق الاجتماعي بإدارة الصراع التنظيمي".

**خلاصة الفصل:**

توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية إلى أن النتائج المتوصل إليها والتي جاءت كلها معنوية إحصائية، اتضح لنا ان للذكاء الاجتماعي أثر في ادارة الصراع التنظيمي في بلدية يحي بني قشة دائرة فرجيوة -ولاية ميلة-، وهذا ما أكدناه من خلال التحليل الإحصائي الذي كان ذو دلالة إحصائية حول كل بعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في إدارة الصراع التنظيمي.

خاتمة



## الخاتمة:

يبقى موضوع أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي من ابرز المواضيع التي أثرت حولها النقاشات نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها موظفين بلدية، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، ولا يمكن لهذا المورد من تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تدعيمه و تنميته واستغلال مهاراته ومعارفها الظاهرة والكامنة. لذا ارتأينا إجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية يحي بني قشة ولاية ميلة.

ولقد حظي الذكاء بمكانة هامة منذ القدم، باعتباره مرتبطا بشخصية الأفراد و له الأثر 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 و 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 الأفراد 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.

## (1) النتائج:

### ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- ج. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- ح. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- خ. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- د. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى بلدية يحي بني قشة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

## (2) المقترحات:

بناء على ما تم التوصل إليه، يمكننا اقتراح ما يلي:

- تبنى سياسات إدارية تهتم بأصحاب الذكاء الاجتماعي لما لهم من تأثير على تحقيق الأهداف وذلك في كافة المستويات الإدارية.
- إنشاء وحدة إدارية تختص بالنواحي النفسية و العاطفية للعاملين تستعين فيها المنظمة بمتخصصين في مجال علم النفس، والسلوك التنظيمي، ومدربين كمحاولة لرفع مستوى الذكاء الاجتماعي والاستعداد النفسي و الوجداني للعاملين بتلك المنظمات.
- توفير و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء الاجتماعي، ولإدارة الصراع التنظيمي بفعالية، حيث أن أفضل مناخ لإدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يوجد بالمنظمات التي تتصف بالثقة و التعاون.
- إعادة النظر في استراتيجيات و خطط هذه المنظمات، ووضع القواعد و السياسات و الأهداف التي تعمل على نشر و ترسيخ ثقافة الذكاء الاجتماعي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه المنظمات.
- يقترح إجراء جلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات مما يساعد على تبادل المعارف بينهم.
- إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار و التعيين و الترقية، على أن تتضمن تلك المعايير مستوى الذكاء الاجتماعي كأحد متطلبات الاختيار و التعيين.
- تشجيع جميع الفئات العمرية على صقل و تنمية وتطوير مهاراتهم و إكسابهم مهارات تطبيق الذكاء الاجتماعي.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالروح المعنوية للموظفين.
- عدم تجاهل شكاوى الموظفين وردود أفعالهم و ذلك للحد من الصراع التنظيمي.
- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف كي لا تتداخل مسؤوليات موظف مع موظف آخر، مما يقلل من ظهور شكل من أشكال الصراع بين الموظفين.
- ضرورة اهتمام مسؤولين باستخدام أساليب إدارة الصراع عند إدارتهم للصراعات التنظيمية داخل المنظمة، والعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه وأسبابه.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

## أولاً: الكتب

1. الإمام بن الفضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت.
2. إيهاب عيسى المصري، طار عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1 ، مصر، 2014 .
3. بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 1992.
4. جابر عبد الحميد جابر، الذكاء ومقاييسه، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 01،الأردن، 2003.
6. حمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
7. خذير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الهاشمية ، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ط 1، الأردن، 2002 .
8. الزغلول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فالح ، مدخل الى علم النفس، دار الكتاب الجامعي ، ط2، الامارات العربية ، 2004.
9. زكرياء مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.
10. سعيد زيان ، مدخل الى علم النفس التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
11. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن ، 2012 .
12. صفا طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1،مصر، 2013.
13. فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5،مص، 1994.
14. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الفكر، الأردن، ط 03، 2004.

15. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003.
16. محمد غازي الدسوقي، الذكاء الاجتماعي لمشرفي الأنشطة التربوية قدرة فائقة في النجاح المهني ، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
17. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 03 ، 2005.
18. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 03 ، 2005.
19. مدثر سليم احمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر، 2003.
20. ناصر الدين ابو حماد، الذكاءات المتعددة و التحصيل الدراسي ، ، دار الوفاء ، الاسكندرية ط1، مصر، 2003.
21. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية ،السعودية ، ط01، 1905.
22. يوسف محمد القبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري ، الريا، شركة العبيكان للطباعة و النشر، 1991.

#### ثانيا: الكتب المترجمة:

23. أندرودي سيزالقي مارك جي و الاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ،معهد الإدارة العامة ،1991 .
24. جيرالد جرينبر وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

#### ثالثا: المذكرات والاطروحات:

25. إبراهيم باسل أبو عمشة ،الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور والسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة ، مذكرة ماجستير في علم النفس من كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين، 2013.
26. أمنة قرح، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، دراسة ميدانية بمركز التوجيه المدرسي والمهني لولاية الوادي، مذكرة

- ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2020/2019.
27. جميلة كتفي ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستير قسم علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
28. حنان محمد عبيدات ، الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الاداري من وجهة نظر معلمهم ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية ،الاردن،2017.
29. الخزرجي ضمياء و ابراهيم محمد ، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية بمرحلة الاعدادية ،مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ديالي الدوسقي، العراق، 2008 .
30. الضويان حصة بنت عبد المحسن، استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي، بجامعة القصيم، مذكرة دكتوراه غير منشورة، السعودية ،2013 .
31. ملياني عبد الكريم ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة ، اطروحة ( غ.م) كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر،2017.
- رابعا: المجالات:**
32. أحمد ربيع جابر أحمد ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان ، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، العدد4،المجلد 27 ، القاهرة، أغسطس 2021.
33. جميل الطهراوي ، الذكاء الاجتماعي ، مجلة السعادة ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، العدد 125 .
34. ريم سعد الجميل ،(2021)،دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية -دراسة نينوي، مجلة تنمية الرافيدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق، العدد131،المجلد 40،.
35. سالم علي سالم الغرابية و العتوم ، فعالية البرنامج التدريبي في كشف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و الانفعالي لدى طلبة الصف العاشر الاساسي ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القصيم، المجلد 13، العراق، 2012 .
36. قاسم انتصار كمال ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، بغداد ، العراق،2009.

37. كيرك بالكارد وجيمس جيبسون ، إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، خالصات كتب المدير ورجل الأعمال، شركة إدارة كوم، القاهرة، العدد، 2002 .
38. 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، العدد 1، مجلد14، لآذار .
39. يوسف حليم الطائي ، محمد جبار الصائغ و آخرون، دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة الكوفة ، العدد38،المجلد 9، العراق .

#### خامسا: المواقع الالكترونية:

40. Parto eshghi , shahramArofzad/Taghi Agha Hosaini (2013) relationship effective influence amonge physical Between social intelligence with education expertise in Isfahan education organizations , European journal of experimental biology ,2013,3(3)p: 171
41. C. lévy-Leboyer : la psychologue et l'entreprise .Masson .paris .1980 .p 141
42. <https://www.ejaba.com>



الملاحق



الملاحق :

## ملحق رقم 01 استمارة الدراسة



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



## استمارة إمتحان

أخي الفاضل أختي الفاضلة ، يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات استكمال الجانب  
التطبيقي لتقرير التربص الموسوم ب: "أثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة بلدية يحي بني قشة  
دائرة فرجوية ولاية - ميلة- تأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه العبارات التي يتضمنها الاستبيان، نحيطكم علما بأن  
إجاباتكم لن تستعمل إلا بغرض البحث العلمي و شكرا على تعاونكم مسبقا.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا

تحت اشراف الاستاد:

د/بويكر ياسين

إعداد الطلبة :

شاقر ابتسام

زقاري شيماء

السنة الجامعية: 2024/2023

**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: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- (4) الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المحور الثاني: الذكاء الأبدي** (الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لرأيك):

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: دور الاهتمام الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي</b>					
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك علاقاتك الجيدة الفرصة لحل هذا الخلافات.				
2	التعامل الايجابي مع زملاء العمل يساهم في حل النزاعات معهم.				
3	المبادرة إلى 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.				
<b>ثانياً: دور المهارات الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي</b>					
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.				
5	تمتعك بالشعبية يساهم في حل الصراعات مع زملاء العمل.				
<b>ثالثاً: دور التعاطف الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي</b>					
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتيح لك تعاطفك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع.				
2	تعاونك مع زملاءك عند الحاجة يساهم في تجنب الصراعات معهم.				
3	فهمك لمشاعر زملائك يساهم في تجنب الصراعات في العمل.				
4	استجابتك لطلبات زملائك في العمل لحل مشاكلهم يتيح لك فرصة تجنب الصراعات معهم.				
5	مساندتك لزملاء العمل في مشاكلهم بالعمل تساهم في حل الخلافات معهم.				
<b>رابعاً: دور القلق الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي</b>					
1	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل يتيح لك قلقك الاجتماعي الفرصة لحل هذا الصراع.				
2	قدرتك على إدراك انفعالات زملائك يساهم في حل الصراعات معهم.				
3	قدرتك على التحكم في سلوكياتك أثناء 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.				

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي (الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لرأيك):

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	أحاول التحقق من الموضوعات المثارة مع الآخرين لإيجاد حلا مقبولا يرضي جميع الأطراف.				
2	أحاول غالبا إرضاء احتياجات الآخرين .				
3	أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع، و أحاول الحفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي.				
4	أحاول تقريب أفكار ( وجهة نظري ) مع أفكار الآخرين لنصل معا إلى قرار .				
5	أحاول العمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات ترضي توقعات جميع الأطراف.				
6	أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين.				
7	أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق.				
8	أبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معا.				
9	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة.				
10	أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى، لتجنب أي مشاعر سلبية.				

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم

## ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الاستاذ المحكم	مؤسسة العمل
01	زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
02	عاشوري إبراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
03	سنوسي أسامة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

## ملحق رقم 03: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية

## Fréquences

## Statistiques

		الجنس	العمر	الرتبة العلمية	الأقدمية في العمل
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2024 20:42:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ الماستر ابخوش ابخوش.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 e11 e12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	30

Tests de normalité<sup>a,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m</sup>

E	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
abcd	27,00	,318	3	.	,871	3	,218

## Fréquences

## Remarques

Sortie obtenue	13-MAY-2024 03:10:07	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=العمر الجنس المستوى /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques

		العمر	الجنس	المستوى
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0

### Table de fréquences

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ