

تأثير الذكاء العاطفي وأنماط إدارة الصراع في خصائص

عملية صنع القرارات الإستراتيجية

(دراسة تطبيقية في عينة من مديريات وزارة الكهرباء

العراقية)

بحث مستل

أ.م.د. هادي عبد الوهاب الأبرو

قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة

الطالب: حسن عوده عبد الله

مديرية إنتاج كهرباء البصرة/ وزارة الكهرباء العراقية

The effect of Emotional Intelligence and Conflict Management Styles on characteristics of Strategic Decision-Making Process

Assist.Prof.Dr. Hadi A. Al-Abrow
Hasan Oudah Abdullah

Abstract

The study aims to determine the effect of emotional intelligence and conflict management styles on characteristics of strategic decision-making process (SDMP). The conceptual framework and hypotheses of this study were built based upon three variables. A governmental sector in Iraq was used as an applied for testing the hypotheses of this study. The questionnaire method was used to collect data from a sample of 237 managers. The results showed that the positive effect of social awareness, relationship management and collaborating style on procedural rationality, comprehensiveness and behavioral integration. Also the study showed that the positive effect of self-awareness on intuition, And a positive effect of competing and avoiding styles on political behavior in (SDMP). Based on the results obtained it has been proposed a number of Recommendations.

Key words: Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, Characteristics of Strategic Decision-Making Process

- المجلد العاشر
- العدد عشرون
- أيار 2018
- استلام البحث: 2016/7/4
- قبول النشر : 2016/9 /22

تأثير الذكاء العاطفي وأنماط إدارة الصراع في خصائص

عملية صنع القرارات الإستراتيجية
(دراسة تطبيقية في عينة من مديريات
وزارة الكهرباء العراقية)

أ.م.د. هادي عبد الوهاب الابرو
الطالب: حسن عوده عبد الله

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير الذكاء العاطفي وأنماط ادارة الصراع في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية (SDMP). اذ جرى بناء المخطط الفرضي وفقا للمتغيرات الثلاثة للدراسة والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات الرئيسية والفرعية. وطبقت واختبرت هذه الدراسة في القطاع الحكومي لثلاث مديريات تابعة إلى وزارة الكهرباء العراقية. واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينة بلغت 237 مدير. وقد اشارت النتائج إلى إنَّ هناك تأثير ايجابي للوعي الاجتماعي وادارة العلاقات ونمط التعاون على العقلانية والاجرائية، الشمولية والتكامل السلوكي، وتأثير ايجابي للوعي الذاتي على الحدس، وتأثير ايجابي لنمطي التنافس والتجنب على السلوك السياسي في (SDMP). واستنادا إلى النتائج التي تم التوصل جري اقتراح عدد من التوصيات.

الكلمات الدالة: الذكاء العاطفي، انماط للتعامل مع الصراع، خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية (SDMP)

المقدمة

في السنوات الاخيرة برز موضوعان مهمان في البحوث الاستراتيجية: (الاول) دور الإدارة العليا و (الثاني) عملية صنع القرارات الاستراتيجية (Papadakis & Barwise, 2002:83). إذ جرى اتخاذ القرارات كل يوم سواء أكان من قبل منظمات الاعمال ام المنظمات الحكومية ام الأفراد, والعناصر الرئيسة لهذه القرارات هي أهداف صناعتها والمعلومات المتاحة عنها والبدائل المحتملة لها, ونتائج تلك القرارات تعد امراً حيوياً للنجاح التنظيمي (Munjuri, 2013:31 ; Bulog, 2014:2667). لذلك يتم الحكم على المديرين ومكافأتهم على وفق قدرتها على تحقيق افضل النتائج, وهذا يتطلب صنعهم لقرارات تحقق ذلك في مواجهة عدم اليقين والتعقيد الزائد للبيانات, فضلاً عن البيئة الديناميكية, والخط المعقد في العلاقة بين السبب والنتيجة والطبيعة الفوضوية للمعلومات, والمديرين الجيدون يعرفون متى يعتمدون على البيانات ومتى يعتمدون على الحكمة الجماعية في جميع المستويات التنظيمية (Wallace & Rijamampianina, 2005:83). كما إن هناك تحديات عديدة تواجه المنظمات مثل (خلق ثقافة تنظيمية وأنشاء فرق عمل فاعلة والتعامل مع التغيير والحد من الصراع والتعامل مع العواطف وتحفيز الإبداع ومكافحة الركود التنظيمي) (Hersted & Gergen, 2013:17). ومواجهة تلك التحديات تحتاج إلى صنع قرارات استراتيجية فاعلة (Nooraie, 2012:405).

ولأن اتخاذ القرارات يعد النشاط الاساسي للمديرين (Nooraie, 2012:405). ولأهمية دراسة القرارات من الناحية السلوكية (Hodgkinson *et al.*, 2002:1069), فإن التواصل بين المديرين يؤثر في فاعلية عملية صنع القرارات الاستراتيجية للمنظمات (Miller *et al.*, 1998:39). فالذكاء العاطفي المتضمن لعدة قدرات منها الوعي والقدرة على فهم الذات والعواطف والإدارة والسيطرة عليها والنزاهة والضمير والمبادرة والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية في التواصل والتعاون وبناء العلاقات (Grant, 2010:473), يعد ذو أهمية عالية خاصة للقادة والمديرين, من خلال مساعدتهم في الفهم والاتصال الجيد بالآخرين كما يساعدهم أيضاً في الحفاظ على حماسهم وزيادة الثقة والتواصل مع رؤية الآخرين (George & Jones, 2012:56). كما إن التعامل مع الصراعات بالأنماط ذات الطابع التعاوني يؤثر في فاعلية الاتصالات (Sehrawat & Sharma, 2014:149). لذا فالدراسة الحالية تهدف الى معرفة التأثير المباشر للذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع على خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية في وزارة الكهرباء العراقية, من خلال استطلاع وجهة نظر عينة من المديرين في ثلاث مديريات تابعة إلى الوزارة.

1-1 مفهوم واهمية الذكاء العاطفي Theoretical Framework الاطار النظري

1-1 Emotional Intelligence Concept and Importance

إن الاستجابة المنظمة للعواطف مشابهة لعملية التكيف التي تؤدي إلى تحويل التفاعل الذاتي والاجتماعي إلى إثراء التجربة والذي يوفر من خلاله المعلومات العاطفية، فالذكاء (**Intelligence**) الذي يعرف بكونه التفكير المجرد أو القدرة على التصرف بشكل هادف، والتفكير بعقلانية يوفر المعلومات المعرفية. لذلك فإن استخدام المعرفة للتمييز بين العواطف بغرض توجيه التفكير والسلوك يطلق عليه الذكاء العاطفي (**Emotional Intelligence**) (Salovey & Mayer, 1990:186,187 ; Stein, 2009:44,62), إذ إن العمليات العاطفية التي تصاحب العمليات المعرفية تسهل وصول وفهم وتقبل المعرفة المنقولة (Robins, 2002:9). ويمكن تفسير الذكاء العاطفي بمجموعة من القدرات العقلية التي تمكن الشخص في فهم عواطفه وعواطف الآخرين بالشكل الصحيح وفي الوقت الحقيقي لها، واستخدام هذه العواطف بذكاء لإنتاج شخصية تحقق نتائج التعاملات المرغوب فيها اجتماعياً، بمعنى آخر هو تطبيق العواطف بحكمة في الحالات التي تستدعي حفاظاً عاطفياً بدلاً من ردود ذات ذكاء منطقي (Kunnanatt, 2004:490). ومن هنا فهو عبارة عن مزج أو تداخل نتيجتين في النظم المعرفية والعاطفية، إذ ينفذ النظام المعرفي التفكير المجرد عن المشاعر، في حين إن النظام العاطفي يعزز القدرة المعرفية، ويتم تقييم الذكاء العاطفي عن طريق قياس مدى التداخل بين النظامين (Sternberg & Kaufman, 2011:530). ويوجد توجهان فيما يتعلق بمفهوم الذكاء العاطفي، وهما: الاول: نماذج القدرة (**The Ability Model**), التي تتضمن القدرات أو المهارات المعرفية في الاداء العاطفي مما يجعل العاطفة أكثر ذكاءً، وتصف هذه النماذج الذكاء العاطفي بأنه شكل من أشكال الذكاء العقلي المحض وأهمها نموذج (Mayer & Salovey) (Conte,) (Grewal & Salovey, 2005:335 ; 2005:433), والثاني: النماذج المختلطة (**Mixed Models**) او نماذج الصفة الممزوجة (**Mixed Trait Model**), التي تتضمن مجموعة من الصفات والخصائص والسمات الشخصية العاطفية مثل السعادة والتعاون واحترام الذات, كما إن هذه النماذج تعرف الذكاء العاطفي بكونه تركيبة من القدرات العقلية والسمات والخصائص الشخصية, ومن أهم هذه النماذج هما نموذج (Goleman & Bar-On) (Mayer et al., 2008:503 ;) (Sternberg & Kaufman, 2011:533 ; Shahhosseini et al., 2012:242). وفي السنوات الأخيرة كان الذكاء العاطفي موضوعاً واسعاً للنقاش في مجال الإدارة (Bharathi, 2013:8). إذ إن سلامة العقل العاطفي والمعرفي ضرورية لفاعلية السلوك وإهمال احدهما على حساب الآخر يؤدي إلى سلوكيات غير مكتملة, والذي يؤدي هذا الدور

هو الذكاء العاطفي المتكون من العمليات النفسية التي توازن بين العقلين العاطفي والمعرفي لتحقيق النجاح الأكاديمي والوظيفي والعمل بفاعلية والرفاه الشخصي (Basu & Mermillod, 2011:185). اذ تشير نتائج الدراسات إلى إنَّ الذكاء العاطفي يقدم وعوداً كبيرة بوصفه محفزاً للعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية منها فاعلية القيادة والاداء التنظيمي (Barbuto & Story, 2010:145). وتكمن اهمية الذكاء العاطفي للمديرين من كونه يمنحهم الثقة والواقعية في إدراك التحديات, ونتيجة لذلك فإنهم سوف يتطورون باستمرار ويحسنون جودة وكمية وسرعة وقدرة اعمالهم, والتي يمكن إنَّ تتضح من نتائجهم, لذلك فإنهم على وجه الخصوص، يحتاجون إلى كفاءة عاطفية عالية لأنهم يمثلون المنظمة للجمهور، ويتفاعلون مع أكبر عدد من الافراد داخل المنظمة وخارجها (Khokhar & Kush, 2009:7,8), لأنَّ الذكاء العاطفي له تدخل اساسي في مكان العمل من خلال معرفة ما يجب القيام به والخبرة الخاصة في تنمية المهارات القيادية, فضلاً عن المعارف والموارد التي تسبق ذلك التدخل (Kouzes, 2009:22).

2-1 ابعاد الذكاء العاطفي Emotional Intelligence dimensions

هناك اتفاق من قبل الباحثين والمهتمين في مجال الذكاء العاطفي بوجود ما لا يقل عن ثلاثة نماذج متداولة ورئيسه مع متغيرات عديدة لكل نموذج. الاول هو نموذج (Salovey & Mayer) الذي تشكل في ظل الابحاث الاولية لمفهوم الذكاء العاطفي (مجال التعليم), والثاني هو نموذج (Bar-On) في مجال السلامة الشخصية والقدرة العقلية (مجال الصحة). والثالث هو نموذج (Goleman) والذي ركز على مجال الاعمال والاداء والقيادة (المجال التنظيمي) (Mayer et al., 2000:401; Sternberg & Kaufman, 2011:535), ويلاحظ إنَّ أغلب الدراسات التي درست الذكاء العاطفي للقادة أو المديرين اعتمدت على ابعاد نموذج Goleman للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي, ادارة الذات, والوعي الاجتماعي, إدارة العلاقات) على سبيل المثال (Lam & O'Higgins, 2012). ولذلك وللشعبية والشمولية التي يحظى بها هذا النموذج في قياس الذكاء العاطفي وفي جميع المجالات (Masrek et al., 2012:5206). والذي يُعد من النماذج المختلطة (Mixed Models) (Mayer et al., 2000:401) سوف تستخدم الدراسة الحالية تلك الابعاد.

1-2-1 الوعي الذاتي: Self-Awareness

إنَّ الوعي الذاتي يمثل القدرة على كشف العواطف وتعقبها وتصورها كما تحدث في داخلنا (Kunnanatt, 2004:491), فوجود وعي ذاتي مرتفع يتيح للشخص معرفة نقاط قوته وضعفه, وقيمه, ودوافعه ويسهل قياس حالته المزاجية بدقة وبشكل حدسي يفهم كيف يؤثر ذلك على الآخرين لأنشاء ردود فعل جيدة والعمل على تحسينها باستمرار, وكذلك يكون قادراً على اتخاذ قرارات سليمة في ظل الشكوك والضغوط المرتفعة (Lunenburg, 2011:2).

2-2-1 ادارة الذات: Self-Management

تشير ادارة الذات لمدى قدرة الشخص في السيطرة على عواطفه ودوافعه وموارده ويشمل حفظ الدوافع المعرقله خلال انهائه للإجراءات واطهار الصدق والنزاهة والتخلي بالمرونة في أوقات التغيير والحفاظ على التوجه نحو الأداء الجيد واغتنام الفرص وكذلك البقاء متفانلاً حتى بعد الفشل (Lunenburg, 2011:2), وبمعنى آخر هو قدرة الشخص على استخدام (الوعي الذاتي) لتنظيم العمليات العقلانية والعاطفية للعقل بطريقة متوازنة (Kunnanatt, 2004:491).

3-2-1 الوعي الاجتماعي: Social Awareness

يركز الوعي الاجتماعي إلى ضرورة التفهم والحساسية لمشاعر وافكار ومواقف الآخرين (Lunenburg, 2011:3), وغالباً ما يسمى بالتعاطف Empathy الذي ينطوي على الدخول في حوار عاطفي مع الآخرين والحصول على المظهر الحقيقي لعمليات تفكيرهم (Kunnanatt, 2004:492), وهذا يشمل فهم حالة الاشخاص الآخرين, والاعتناء بعواطفهم, والتعرف على احتياجاتهم قبل اعلانها (Schermerhorn et al., 2010:63).

4-2-1 ادارة العلاقات: Relationship Management

تشير ادارة العلاقات إلى توجيه مشاعر الآخرين من خلال إلهامهم, والتأثير في معتقداتهم ومشاعرهم لتطوير قدراتهم, وكذلك إدارة التغيير, وحل الصراعات, وبناء علاقات شخصية قوية, ودعم العمل الجماعي (Lunenburg, 2011:3), اي إنها تمثل ناتج الابداع السابقة للذكاء العاطفي وهي التي تحدد الاستفادة من الذكاء العاطفي في تحقيق الاهداف المرغوبة من خلال التحسين المستمر للعلاقات مع الآخرين (Goleman, 1998:90:91).

3-1 مفهوم واهمية انماط ادارة الصراع Conflict Management Styles Concept and Importance

يمكن تعريف الصراع على أنه كفاح أو سباق بين الافراد بسبب تعارض الاحتياجات أو الأفكار والمعتقدات والقيم أو الأهداف أو عندما يدرك احد الاطراف تهديداً من الطرف الآخر في شيء يهم الطرف الاول (Rahim, 2001:33), ولأن الصراعات تشكل جزءاً لا يتجزأ من جميع التفاعلات البشرية في أي منظمة فهي حقيقة لا جدال فيها (Abbasi et al., 2014:46), فيبرز هنا دور الانماط الشخصية المفضلة من قبل الافراد للتعامل مع تلك الصراعات (Kaushik & Dhaka, 2010:119). والتي ينظر اليها بكونها درجة الاهتمام للذات أو الآخرين التي تؤدي إلى الاستجابة لحالات معينة, أو انها قد تشكل البيئة الاجتماعية للأفراد العاملين مما يؤثر في مستوى الصراع واستمراريته, وهذا يعني إن الصراع لا ينشئ من الظروف فقط بل من الانماط المتخذة للتعامل معه من الافراد (Friedman et al., 2000:32,50 ; Cai & Fink, 2002:68). فهناك أنماط مختلفة من السلوكيات التي يمكن من خلالها التعامل مع الصراع بين الأفراد من أجل إدارته على نحو فاعل (Lee,

12:2008), وقد يكون نمط معين أكثر ملاءمة من غيره وهذا يتوقف على المنبهات الاجتماعية والعوامل السياقية أو الظرفية لحالة الصراع (Cai & Fink, 2002:68). يشيع استخدام "النمط style" في الإشارة إلى تعريف التصرف الدائم على أساس الشخصية (Personality-Based), وعلى الرغم من وجود استخدام لذلك المصطلح على أساس سياقي (Contextual-Based) (Daly et al., 2010:283), إذ ستعتمد هذه الدراسة على بحث نمط ادارة الصراع على اساس شخصي.

تغيرت النظرة السلبية إلى الصراع في المنظمات خصوصاً بعد ظهور النظم الاجتماعية (Social Systems) ونظرية النظام المفتوح (Open System Theory), فقد اصبح امرأ لا غنى عنه في الحياة التنظيمية (Ahmed ; Gelfand et al., 2008:137 ; et al., 2010:268), وأصبح كذلك واحداً من أهم الأدوات في تطوير المنظمات عندما يدار بعناية (Çetin & Hacifazlioglu, 2004:155). كما إن مهارات إدارة الصراع هي مهمة جداً لكونها تساعد على العمل بشكل فاعل في أي مستوى من مستويات المنظمة من خلال تجنب التفكير الراكد وخلق الابداع والابتكار والتنسيق الفائق ويكونها مصدراً مهماً "للتجديد التنظيمي" (Jen & Pei, 2012:714), لذا يجب إن تكون الانماط الشخصية للتعامل مع الصراع بالأهمية نفسها للعديد من الظواهر في المنظمات مثل الابتكار والقيادة والمواقف المهمة التي تنطوي خلال تلك المستويات (Jen & Pei, 2008:139 ; Gelfand et al., 2012:714), ومن جهة اخرى تستفيد المنظمات من هذا الفهم في اثناء عملية اختيار المديرين،فضلا عن معرفة كيفية دفعهم لاستعمال الانماط التي تشعر جميع الاطراف بأنهم "فائزون" بدلاً من التي قد تشعر احد الاطراف "بالخسارة", وهذا ما ينعكس ايجابياً على المنظمة (Rahim et al., 2001:207). إنَّ الانماط المختلفة المستخدمة لإدارة الصراعات يمكن أن تساعد في تفسير الآثار المتباينة لحالة الصراع اي إنَّ تعامل الافراد مع الصراع هو الذي يحدد نتائج ذلك الصراع (Hempel et al., 2009:43), ففهم الصراع والتعامل معه بصورة مناسبة يؤدي إلى نتائج ايجابية (Cai & Fink, 2002:67).

4-1 ابعاد انماط ادارة الصراع Conflict Management Styles dimensions

من الناحية الفسيولوجية فإنَّ الانسان يتعامل مع الصراع بطريقتين رئيسيتين اما "الابتعاد" أو "الاستعداد", لذلك فمن المهم معرفة النمط المفضل للتعامل مع الصراع في المنظمات وكيف يؤثر ذلك فيها (Hans & Al Bariki, 2012:2). لذلك ستستخدم الدراسة الحالية ثلاثة انماط وهي نمط التعاون (الاستعداد الايجابي), ونمط التنافس (الاستعداد السلبي), ونمط التجنب (الابتعاد).

1-4-1 نمط التعاون: Collaborating Style

هو محاولة التصدي بشكل كامل لمخاوف طرفي الصراع وغالباً ما يشار إليه باسم نمط "حل المشكلة", والقصد من ذلك هو إيجاد حلول لقضية الصراع بصورة مرضية أو خلاقية

لكلا الطرفين بدلاً من العثور على خطأ أو لوم الطرف الآخر بهدف الوصول إلى قرار توافقي (Rahim *et al.*, 2001:195), ويشار إلى هذا النمط بنمط (الفوز/الفوز) (Hans & Al Bariki, 2012:4).

2-4-1 نمط التنافس: Competing Style

يشير إلى محاولة لتلبية احتياجات المرء على حساب احتياجات الفرد الآخر (Hempel *et al.*, 2009:44), وذلك من خلال استخدام السلطة الرسمية, أو تجاهل مطالب الطرف الآخر. مما يعطي مؤشراً على عدم وجود التسامح أو الثقة بالنفس, مما قد يتسبب في العدوانية وعدم الثقة بالقيادة والتناظر العاطفي على المدى الطويل (; Rahim *et al.*, 2001:196 ; Whetten & Cameron, 2011:383), ويشير هذا النمط إلى (الفوز/ الخسارة) (Hans & Al Bariki, 2012:4).

3-4-1 نمط التجنب: Avoiding Style

يهمل هذا النمط مصالح الطرفين من خلال الالتفاف على الصراع أو تأجيل المعالجة وهذا غالباً ما يعكس إنَّ المديرين هم غير مستعدين نفسياً للتعامل مع الضغوط المرتبطة بالواجهة, أو إنَّه قد يعكس الاعتراف بأنَّ العلاقة ليست قوية بما يكفي لاستيعاب تداعيات صراع شديد (Whetten & Cameron, 2011:384). وعليه فإنَّ هذا النمط يشير إلى (لا فوز/ لا خسارة) (Hans & Al Bariki, 2012:4).

5-1 مفهوم واهمية عملية صنع القرارات الاستراتيجية Strategic Decision Making

Process Concept and Importance

تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها مهارة استراتيجية وميزة تنافسية لفرق الادارة العليا (Hsu & Huang, 2011:12099 ; Gu *et al.*, 2012:599), والتي تنطوي على المفاضلة بين الأهداف المتعددة لصناع تلك القرارات لتحديد البديل الذي يتناسب مع قيمهم واهدافهم (Munjuri, 2013:31). إنَّ شمولية تلك العملية تُعد متغيراً استراتيجياً مهماً (Miller *et al.*, 1998:40), وذلك لأنَّ وجهات النظر المتعددة والمتنوعة تثري جودة عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Janczak, 2005:63), وبما يسهم في اصلاح تلك العملية ومن ثم الحصول على افضل نتائج لها (Vasilescu, 2011:101). ومع ذلك فإنَّ هذه العملية تكون معقدة جداً ويجب أن تفهم تماماً قبل أن تمارس بشكل فاعل (Nooraie, 2012:405). إذ تُعد عملية صنع القرارات امراً حيويّاً للنجاح التنظيمي سواء أكان للأفراد أم للمنظمات الخاصة منها والحكومية (Bulog, 2014:2667 ; Munjuri, 2013:31). وتتميز القرارات الاستراتيجية عن (الادارية والتشغيلية) بأهميتها الكبرى للمنظمات فضلاً عن ارتباط نتائجها بمخاطر وتغييرات ذات تأثير واسع النطاق (Bulog, 2014:2667). ومن الجدير بالذكر أنَّه ليس كل القرارات الاستراتيجية هي كبيرة كما يتوقعها بعض الباحثين, بل إنَّ اتخاذها بانتظام ايضاً هو الذي ينشأ لها تأثيرات كبيرة في جميع الجهات والاطراف

داخل السياق التنظيمي للمنظمات (Borison & Hamm, 2010:125). ولذلك وضع (Kester, 2011:12) ثلاث نقاط يجب على المديرين فهمها في عملية صنع واتخاذ القرارات تسهم في الحصول على النتائج المخطط لها وهي: (1) فهم عمليات توليد مدخلات القرار, (2) فهم العوامل الثقافية المرتبطة بالقرار, (3) فهم أبعاد فاعلية صنع القرار. كما إنَّ الخصائص الفردية للمديرين تؤثر في تصوراتهم لمشكلة القرار وأساليب حل المشكلة والقدرة على التأثير في الآخرين (Tamm et al., 2014:1).

إنَّ تحسين جودة عملية صناعة القرارات الاستراتيجية يساعد على تحسين نتائج القرارات الناتجة والذي يسهم في المساعدة على تحقيق أداءٍ عالٍ (Stephenson, 2015:33 ; Sax, 2012:166). وذلك يعود لتأثر نتائج القرارات الاستراتيجية بمهارات ومعارف المعنيين بعملية صناعة تلك القرارات (Munjuri, 2013:46). فالبدائل المطورة والمختارة في تلك العملية تؤثر في تنفيذها ومن ثم في نتائجها (Sigal & Bakumenko, 2014:155), وهذا يتحدد ويكون من خلال القيم والعقليات والتفضيلات المختلفة المتمثلة في الإدارة العليا (TM) Top Management والتي تؤدي إلى دمج أنواع مختلفة من المعلومات والمعارف في عمليات صنع واتخاذ القرارات, ومن ثم التأثير الإيجابي على محتوى ونتائج تلك القرارات (Larsen, 2013:4 ; Shepherd, 2014:102). وكذلك من خلال الثقافة المفتوحة التي تشجع المناقشات الحرة والحيوية والتي تبرز كهيئة غير مشجعة للصراع العاطفي ومواتية للصراع المعرفي الذي يقدم معلومات ذات جودة عالية وهذا بدوره سوف يحسن نتائج القرارات الاستراتيجية (Li & Li, 2009:270 ; Scarborough et al., 2010:13,14). وكذلك فإن تفاعل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية مع طبيعة التعلم التنظيمي يؤثران في نتائج تلك العملية, إذ يوجد نوعان رئيسان من التعلم في المنظمات, الأول هو التعلم التدريجي (learning Incremental) والذي يسمى أيضا استغلال المعرفة knowledge exploitation والثاني هو التعلم الجذري (Radical learning) أو ما يسمى استكشاف المعرفة knowledge exploration فعندما يستخدم المديرين النوع الأول من التعلم القائم على الجانب التحليلي وليس الحدسي في العملية, فإن ذلك سيحسن نتائج تلك العملية والعكس صحيح (Bulog & Matic, 2012:7,17). لأن عملية صنع القرارات بدرجة متوسطة من المرونة المستقبلية يحافظ على مدى درجة نجاح نتائج تنفيذها وتحسين جودتها (Bhandari et al., 2004:18,19).

6-1 خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية Characteristics of Strategic Decision Making Process

هناك عدة خصائص لعملية صناعة القرارات الاستراتيجية, وبما إنَّ الخصائص التي حددها (Shepherd, 2014:37). تتميز بالشمول والتناسب الواقعي مع بيئة المنظمات العراقية العامة, سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية. إذ تندرج هذه الأبعاد من المنظور

العقلاني في صنع القرارات الاستراتيجية (العقلانية الاجرائية, الشمولية, التكامل السلوكي), ومن ثم المنظور التدرجي السياسي (الحدس), واخيراً المنظور السياسي للمنظمات (السلوك السياسي).

1-6-1 العقلانية الاجرائية: Procedural Rationality

تشير العقلانية إلى مدى انطواء عملية صنع القرار على جمع المعلومات المتعلقة بذلك القرار والاعتماد على تحليل هذه المعلومات في الاختيار (Shepherd, 2014:49). إذ يتم البدء بهيكلية المشكلة ومن ثم تحديد عدة بدائل لحلها, ومن ثم يتم تقييم كل بديل بمدى المنفعة المتحققة منه واحتمالاته, واخيراً يقوم متخذ القرار بالمقارنة بين تلك البدائل واختيار البديل الذي يحقق اكبر قدر من القيمة وتنفيذه (Cabantous & Gond, 2011:574). ويعد هذا النهج مناسباً للمنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالاستقرار النسبي (Khatiri & Ng, 2000:57).

2-6-1 الشمولية: Comprehensiveness

تشير الشمولية إلى البحث عن المعلومات بشكل واسع وبمناهج ودورات متعددة, مع معايير عديدة للقرارات في تقييم واختيار مسارات بديلة للعمل, وهو مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة نسبياً (Shepherd, 2014:49). أي إنه يشير إلى مدى الشمولية التحليلية والتكاملية في معالجة المعلومات المتعلقة بصناع القرار (Kong-Hee, 2012:107). وتشمل المؤشرات السلوكية لمستوى الشمولية إلى أي مدى يتم تبادل الأفكار, وعدد الحلول البديلة التي يتم النظر فيها بجدية, وإلى أي مدى يتم إجراء التحليلات الكمية (Miller et al., 1998:40).

3-6-1 التكامل السلوكي: Behavioral Integration

يشير التكامل السلوكي إلى المدى الذي ينخرط به صناع القرار في التفاعل المتبادل والجماعي, والذي يعكس مستوى من الديناميكية والتعقيد في صنع القرارات الاستراتيجية (Shepherd, 2014:62). إذ إن طبيعة التفاعل بين المديرين يؤثر في التكامل السلوكي عند صنع القرارات الاستراتيجية, ويتكون التكامل السلوكي من بعد اجتماعي (مستوى السلوك التعاوني للفريق), وبعدين للمهمة (كمية ونوعية المعلومات المتبادلة والتأكيد على اتخاذ قرار مشترك) (Kisfalvi et al., 2016:427,431). ويتم فيه سحب المديرين عن وجهات نظرهم الضيقة وغير المهمة, وخلق الآليات التي تدفع إلى التفاعل على القضايا المهمة للجميع وموازنة القوة والنفوذ بين جميع المديرين (Hambrick, 1994:207 Cited in Kisfalvi et al., 2016:440).

4-6-1 الحدس: Intuition

يشير إلى الدرجة التي يعتمد المديرين فيها على الحدس الشخصي و/أو الجماعي أو "الشعور الغريزي" في الوصول إلى القرار النهائي (Tamm et al., 2014:3). أي أنه

يشير إلى اللاوعي المعقد السريع المكون من جميع القرارات، وغير العاطفي، أو متحيز في جوهره. كما انه يعتمد على ثلاثة مؤشرات وهي الاعتماد على الحكم، والاعتماد على الخبرة واستخدام الشعور الغريزي، ويعد هذا النهج مناسباً للمنظمات التي تعمل في بيئة غير مستقرة وديناميكية (Khatri & Ng, 2000:57).

1-6-5 السلوك السياسي: Political Behavior

يشير إلى درجة تأثير المشاركين في عملية صنع القرار لتحقيق اهدافهم الشخصية أو وحدثهم الادارية بدلا من اهداف المنظمة بأكملها (Shepherd, 2014:83). اي إنه يشير إلى الدرجة التي تتسم بها عملية صنع القرارات بخصائص السلوك السياسي (مثل، التحالفات وتكتيكات المعلومات، استخدام المستشارين الخارجيين) (Tamm et al., 2014:3). إذ يكون سلوك الأفراد أو المجموعة الممثلين للوحدات الفرعية داخل المنظمة موجه نحو التأثير في نظام تقاسم الموارد في المنظمة بما يحقق الفائدة لها (Cheng et al., 2010:1378).

2- الاطار المنهجي Methodological Framework

2-1 مشكلة الدراسة Study Problem

إنّ القدرة على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ستحقق نتائج عالية تعد حجر الزاوية في الفاعلية الاستراتيجية، وذلك من خلال استخدام لغة التفكير الاستراتيجي المعاصر وصنع القرار الاستراتيجي الذي يعكس القدرة الديناميكية الأساسية في المنظمات (Eisenhardt, 1999:65). ومن ثم الحصول على اداء تنظيمي عالٍ والذي يعد بدوره امراً حيوياً لأي منظمة (Munjuri, 2013:31 ; Rahimnia et al., 2014:1978; Sax, 2015:33). إنّ القرارات الاستراتيجية تعكس قيم وخصائص صناعات القرار، فتلك الخصائص تحدد الخيارات الاستراتيجية التي سوف تصنع (Hsu & Huang, 2011:12099). ولذلك فإنّ تقييم المديرين يكون على اساس جودة قراراتهم (Chen et al., 2009:210 ; Stephenson, 2012:31). وكذلك فمن المهم بالنسبة لفرق الادارة العليا بناء توافق في الآراء لتسهيل عملية صنع القرار والذي يمكن من خلال التفاهم والالتزام والتواصل الفاعل، الذي سوف يؤدي إلى صنع قرارات استراتيجية تحقق افضل النتائج (Hsu & Huang, 2011:12100). فضلاً عن الحاجة إلى اتصالات تنظيمية فاعلة (Philbin, 2005:205).

ولأهمية دراسة القرارات الاستراتيجية من الناحية السلوكية، ولان العمليات الاجتماعية والشخصية تؤثر في قرارات المديرين المتعلقة بطريقة تغيير منظماتهم وتكييفها مع البيئة (Jones, 2013:413). فهناك توجه في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات لقياس مستوى الذكاء العاطفي للمديرين (Robbins & Judge, 2014:60). وذلك لما للذكاء العاطفي من أهمية عالية خاصة للقادة والمديرين، لأنه يعمل على تمكينهم من الفهم والاتصال الجيد بالآخرين (George & Jones, 2012:56). كما انه يشكل وسيلة لتنمية قدرة الفرد والمنظمة على تقييم أثر ونتائج القرارات الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه تحسين نوعية

وفاعلية تلك القرارات (Hess & Bacigalup, 2011:710). كما إن لطبيعة التعامل مع الصراعات تأثيراً في القرارات نتيجةً لاختلاف انماط المديرين في تعاملهم مع الصراع بين مدير واخر، والتي تؤثر في صنع القرارات الاستراتيجية (Hans & Al Bariki, 2012:2,3). وعليه فإن الدراسة الحالية ستركز على دراسة تأثير المتغيرات السلوكية ذات الطابع الشخصي (الذكاء العاطفي وانماط ادارة الصراع) كمتغيرات مستقلة على خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية في ثلاث مديريات تابعة إلى وزارة الكهرباء (انتاج البصرة، نقل الجنوب، توزيع الجنوب). إذ إن طبيعة عملها هو الترابط المتسلسل بين الادارات، الذي يشير إلى إن مخرجات وحدة تنظيمية تكون مدخلات الاخرى (سواء بين المديريات أو المحطات والاقسام التابعة لها)، وهذا بدوره يحتاج إلى مستوى عالٍ من التكامل ويتطلب المزيد من التواصل وتبادل المعلومات من أجل حل المشكلات وصنع القرارات الاستراتيجية (Daft, 2013:603,605). فضلاً عن إن مشكلة القطاع الكهربائي في العراق تحتاج إلى قرارات استراتيجية تحقق نتائج بجودة وفاعلية مرتفعة من خلال دراسة كيفية صنعها ومحتواها وطريقة تنفيذها والاشخاص الذين سينفذونها. فضلاً عن ضرورة تكامل جهود جميع المديرين وفي جميع المستويات عمودياً وافقياً لأخذ افضل القرارات. وبناءً على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي:

"ما مدى تأثير الذكاء العاطفي وانماط ادارة الصراع للمديرين عينة الدراسة في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية؟"

2-2 اهداف الدراسة Study Objectives

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة لتأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الثلاثة والمتمثلة بالمتغيرين المستقلين (الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع) والمتغير التابع (خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية) لغرض الوصول إلى اشارات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة في خصائص تلك العملية في مديريات الانتاج والنقل والتوزيع التابعة إلى وزارة الكهرباء التي تقع في محافظة البصرة من خلال اختبار العلاقات الاتية:

- 1- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) وابعاده في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- 2- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (انماط ادارة الصراع) وابعاده في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

3-2 اهمية الدراسة Study Importance

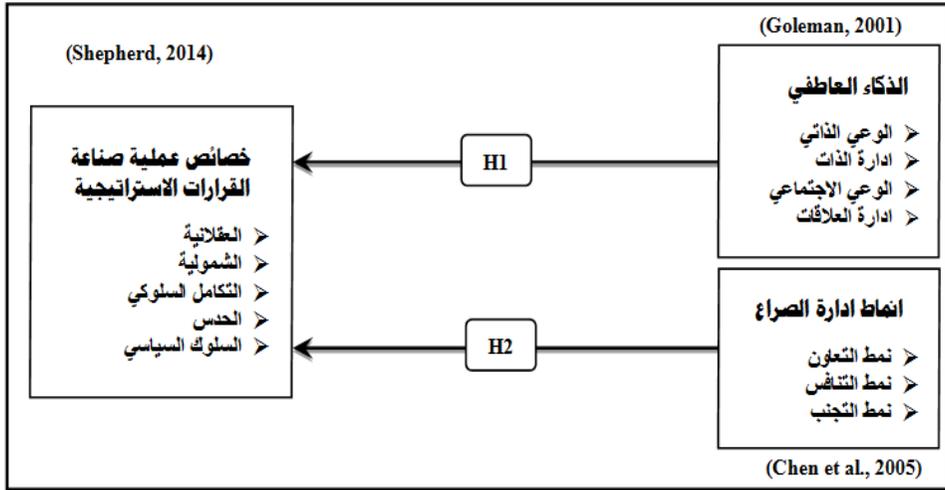
- 1- تعد الدراسة الحالية (على حد علم الباحثين) الاولى التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة في اطار مفاهيمي واحد، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية تقديمه للمساعدة في الوقوف على خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المديريات مجتمع الدراسة ومناقشتها.

2- هناك أهمية لدراسة الناحية السلوكية للمديرين فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية, لأن ذلك سيؤثر في طبيعة التفاعل والتواصل بين الوحدات التنظيمية المسؤولين عنها, ومن ثم في جودة عملية صنع القرارات الاستراتيجية. لذا ركزت الدراسة الحالية على متغيرين مهمين في تحقيق ذلك وهما الذكاء العاطفي وانماط ادارة الصراع.

3- ستقف الدراسة الحالية على الخصائص التي تتسم بها عملية (SDMP) في المديرينات مجتمع الدراسة, لأن بعض الخصائص تكون ايجابية واخرى سلبية أو لا تناسب بيئة المنظمات الحكومية.

2-4 مخطط الدراسة الفرضي Planned Study Premise

يوضح مخطط الدراسة الفرضي المتغيرات الرئيسة وابعادها التي جرى على اساسها صياغة مشكلة الدراسة, وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التي على اساسها صيغت فرضيات الدراسة وكما موضح في الشكل (1):



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار اليها انفا

2-5 بناء وتطوير الفرضيات Building and Developing hypotheses

الفرضية الاولى: العلاقة بين الذكاء العاطفي وخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية هناك أهمية لعلم النفس والسلوك التنظيمي في عملية صنع القرارات الاستراتيجية (Cabantous & Gond, 2011:573). إذ إن كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية الأكثر أهمية في إدارة منظماتهم عرضة للعواطف في بيئة تلك القرارات بسبب تأثير قراراتهم في الاداء العام (Kong-Hee, 2012:105). والذكاء والنضج العاطفي يساعد المديرين في استخدام الانماط العقلية على نحو فاعل لتلبية مطالب

الفوضى التي تفرضها عملية صنع القرار الاستراتيجي في الأعمال الحديثة (Wallace & Rijamampianina, 2005:83). كما إنَّ الذكاء العاطفي للمديرين يؤثر في عملية صنع القرارات الاستراتيجية من خلال مساهمته في ظهور افكار و اراء مبتكرة في اثناء تلك العملية (Dincer *et al.*, 2011:909), فقد استنتج (Nowzari, 2014:1302) ان الذكاء العاطفي بأبعاد له تأثير في العقلانية في صنع القرارات. فضلاً عن تأثيره الايجابي في التكامل السلوكي بين المديرين في العملية من خلال زيادة فاعلية التواصل فيما بينهم (Quan, 2013). فضلاً عن ذلك فإن نتائج دراسة (Hess & Bacigalupo, 2011:710) اشارت إلى إنَّ مهارات الذكاء العاطفي للمديرين تسهم في تقييم اثار وعواقب القرارات الاستراتيجية للمنظمة, ومن ثم التأثير في فاعلية وجودة عملية صنع تلك القرارات. كما اشار (Scott- Ladd & Chan, 2004:95) إلى إنَّ الذكاء العاطفي يعزز التعلم التنظيمي والمشاركة في صنع القرارات ومن ثم الاسهام في تحسين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتحسين نتائج الأداء. وهذا ما يعزز فرضية الدراسة القائلة:

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الذكاء العاطفي وخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
الفرضية الثانية: العلاقة بين انماط ادارة الصراع وخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية

من المتعارف عليه حدوث الصراع بين الافراد أو المجاميع أو الوحدات في اثناء عملية صنع القرارات الاستراتيجية (Elbanna *et al.*, 2011:278), وبالتالي فهناك حاجة ملحة لإدارة الصراع بشكل فاعل في أثناء صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Amason & Mooney, 1999:340). إذ إنَّ ذلك سيحدد نتيجة الصراع. والنتيجة الايجابية للصراع (الصراع المنتج) لها تأثيراً ايجابياً على جودة عملية صنع القرارات الاستراتيجية والعكس من ذلك مع النتيجة السلبية للصراع (الصراع غير المنتج) (Clerkin & Jones, 2013:34). إذ يكون لنمط التعاون في التعامل مع الصراع تأثير ايجابي على الصراع المنتج (الذي يحقق نتائج ايجابية) في فرق الادارة العليا, بينما يكون التأثير سلبياً لنمطي التنافس والتجنب على الصراع المنتج (Chen *et al.*, 2005:291). ومن هنا فإنَّ التعامل مع الصراع بنوعيه (العاطفي والمهمة) يؤثر في عملية صنع القرارات الاستراتيجية, وهذا التأثير يكون ايجابياً عندما يكون التعامل بنمط التعاون/التكامل وسلبياً عندما يكون التعامل بنمطي التنافس والتجنب (Papenhausen & Parayitam, 2015:101). وهذا ما يعزز فرضية الدراسة:

H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين انماط ادارة الصراع وخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

6-2 طرائق جمع البيانات Data collection methods

اعتمد الباحثان في تغطية الجانب الميداني للدراسة على الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة, اذ تضمنت مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها, من خلال اختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (52) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسة انتظم تحتها (12) بُعداً فرعياً. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي تم الاعتماد عليها.

الجدول رقم (1)
مقاييس الدراسة ومصادرها

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	الفقرات	المصادر
1	الذكاء العاطفي (متغير مستقل)	الوعي الذاتي	5-1	Singh, 2004 ; Rani, 2015
		ادارة الذات	10-6	
		الوعي الاجتماعي	15-11	
		ادارة العلاقات	20-16	
2	الانماط الشخصية للتعامل مع الصراع (متغير مستقل)	نمط التعاون	25-21	Cai & Fink, 2002 ; Farooqi <i>et al.</i> , 2014
		نمط التنافس	30-26	
		نمط التجنب	35-31	
3	خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية (متغير تابع)	العقلانية	38-36	Shepherd, 2014
		الاجرائية	41-39	
		الشمولية	44-42	
		التكامل السلوكي	48-45	
		الحدس	52-49	
	السلوك السياسي			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار اليها انفا

7-2 تصميم الدراسة Study Design

إنّ تصميم الدراسة الحالية سيكون على وفق الاسلوب الكمي Quantitative Method بهدف اختبار النظريات التي جسدها الاطار المنطقي أو السياق الاجتماعي (Bryman & Bell, 2011:27). كما إنّ منهج هذه الدراسة سيكون الوصفي Description والذي يشار اليه بالنهج الذي يحاول وصف مشكلة معينة أو مسبباتها من خلال اختبار فرضيات تفسر طبيعة علاقات معينة بين متغيرين أو اكثر للمساعدة في التنبؤ بالنتائج والظواهر التنظيمية في الواقع الطبيعي لها (Sekaran, 2003:121,124).

8-2 عينة الدراسة Study Sample

جرى اختيار عينة الدراسة من المديرين في المستويات العليا والوسطى في ثلاث مديريات تابعة إلى وزارة الكهرباء والتي تقع في محافظة البصرة وهي: (انتاج البصرة، نقل الجنوب، توزيع الجنوب) والدوائر الرئيسية والفرعية والمحطات التابعة لها. و المبرر لاختيار هؤلاء المديرين هو:

1- طبيعة عمل هذه المديريات التكاملية والتتابعي سواء فيما بينها ام بين المحطات أو الاقسام التابعة لها. إذ إنّ هذا العمل ستننتج منه تفاعلات واختلافات في وجهات النظر حول دور كل وحدة تنظيمية.

2- اهمية معرفة مستوى الذكاء العاطفي وانماط ادارة الصراع للمديرين الذي سيحدد مدى فاعلية نقل البيانات والمعلومات في الواقع الفعلي لها في (اثناء عملية صنع القرارات) من الادارة الوسطى إلى الادارة العليا التي ستتخذ القرارات الاستراتيجية (اتخاذ القرارات). ومن ثم التأثير في نتائجها.

إما عينة الدراسة فتمثلت بـ (237) مديراً من مجتمع الدراسة البالغ (455) فرداً اعتماداً على الجدول الذي اورده (Sekaran, 2003:294)، الذي يتضمن حجم العينة اعلاه عند مجتمع الدراسة الواقع بين (440-460). والجدول رقم (2) يوضح تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة وكالاتي:

الجدول رقم (2)

تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

ت	المديرية	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	المستردة	الخاضعة للتحليل
1	المديرية العامة لانتاج كهرباء البصرة	165	90	87	87
2	المديرية العامة لنقل كهرباء الجنوب	140	75	69	69
3	المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب	150	85	81	81
4	المجموع	455	250	237	237

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على احصائيات المديريات المذكورة انفا

9-2 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة Statistical Methods Used in Study

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS. V.22), وكالاتي:

- 1- اداة (Cronbach's α and Item-Total-Correlation): للتعبير عن الاتساق الداخلي والثبات لمقاييس الدراسة أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات.
- 2- التوزيع الطبيعي **Skewness and Kurtosis**: للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- 3- التحليل العاملي الاستكشافي **Factor Analysis Exploratory**: تلخيص المعلومات الواردة في عدد من العوامل الأساسية في مجموعة اصغر من الأبعاد الجديدة, للبحث عن وتحديد الأبعاد الأساسية المفترضة.
- 4- الوسط الحسابي **Means**: لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وابعادها. والانحراف المعياري **Standard Deviation**: لمعرفة وتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 5- تحليل الارتباط **Pearson's Correlation**: لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة لدعم الفرضيات. وتحليل الانحدار **Regression Analysis**: لتحديد التأثيرات الخطية المباشرة بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع.

3- الاطار الاجرائي (الميداني) **Procedural framework**

1-3 التوزيع الطبيعي للبيانات **Normal Distribution Test of Data**

يجري تحديد استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب في التحليل من خلال تحديد طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة، فإذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي) ، إما إذا كان التوزيع بصورة غير طبيعية فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) (Pallant, 2011:57). إذ سيتم التأكد من ذلك عن طريق اختبار "Skewness and Kurtosis" الذي يتميز بالدقة العالية ويوفر صورة واضحة حول طبيعة البيانات ما اذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا (, Khine, 2013:36). وعلى وفق هذا الأسلوب فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة Z المحسوبة تقع ضمن حدود ± 1.96 عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (, Hair et al., 2010:71). ويتم احتساب قيمة Z من خلال قسمة قيمتها المستخرجة على انحرافها المعياري.

الجدول رقم (3)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Z	Std.	Statistic	Z	Std.	Statistic	N=237 المتغيرات
---	------	-----------	---	------	-----------	-----------------

Kurtosis	Error		Skewness	Error		
1.183	.283	.335	-1.422	.142	-.202	الذكاء العاطفي
1.024	.283	.290	1.352	.142	.192	انماط ادارة الصراع
-1.141	.283	-.323	-1.783	1.035	.147	خصائص SDMP

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

وكما موضح في الجدول (3) فإن القيم تقع ضمن نطاق ± 1.96 فإن ذلك يدل على إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، اي إن العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الاصيلي بما يشير إلى تناسب البيانات مع اسلوب الاحصاء المعلمي.

2-3 Reliability and Internal Validity of Scale

استخدم الباحثان Cronbach's Alpha للتحقق من الاتساق الداخلي، ومن ثم التأكد من ثبات واتساق مقاييس الدراسة الحالية، إذ يتضح من الجدول (4) إن قيمة Cronbach's Alpha للمتغيرات الثلاثة اكبر من (0.70) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية، بما يدل على انها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100).
اما الصدق الداخلي الذي يشير إلى استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات، وبما يؤدي ايضاً إلى وضوح فقرات الاستبانة (Zikmund et al., 2010:305). فقد استخدم الباحثان (Corrected Item-Total Correlation)، والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبيان على المتغير الأساسي، إذ تم إلغاء كل فقرة كان ارتباطها اقل من (0.40) وابقى على بقية الفقرات التي كان ارتباطها اكبر من (0.40) (Pallant, 2011:100). إذ يتبين من الجدول رقم (4) انه جرى استخدام (22) فقرة لقياس الذكاء العاطفي حصلت الفقرتان (5-8) على ارتباط اقل من 0.40، بينما جرى استخدام (19) فقرة لقياس خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية، إذ حصلت فقرتين (38-42) على ارتباط اقل من 0.40، ومن ثم سيتم حذف تلك الفقرات وتجاهلها في التحليل والابقاء على (20) فقرة لمقياس الذكاء العاطفي و(17) فقرة لمقياس خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية. كما يتبين أنه جرى استخدام (15) فقرة لقياس ثلاثة انماط لادارة الصراع، إذ حصلت جميع الفقرات على ارتباط اعلى من 0.40 ومن ثم ستبقى جميع الفقرات في اثناء التحليل.

الجدول رقم (4)

معامل الصدق الداخلي النهائي لفقرات استبانة جمع البيانات

Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة
0.577	Q43	0.719	Q29	0.615	Q15	0.555	Q1
0.677	Q44	0.622	Q30	0.618	Q16	0.586	Q2
0.677	Q45	0.632	Q31	0.612	Q17	0.545	Q3
0.587	Q46	0.622	Q32	0.298	Q18	0.556	Q4
0.627	Q47	0.676	Q33	0.576	Q19	0.322	Q5
0.567	Q48	0.715	Q34	0.584	Q20	0.678	Q6
0.765	Q49	0.626	Q35	0.617	Q21	0.702	Q7
0.655	Q50	0.690	Q36	0.636	Q22	0.317	Q8
0.722	Q51	0.505	Q37	0.711	Q23	0.545	Q9
0.556	Q52	0.301	Q38	0.655	Q24	0.517	Q10
0.704	Q53	0.657	Q39	0.696	Q25	0.756	Q11
0.621	Q54	0.563	Q40	0.642	Q26	0.575	Q12
0.672	Q55	0.456	Q41	0.657	Q27	0.678	Q13
0.543	Q56	0.321	Q42	0.593	Q28	0.635	Q14
Cronbach's Alpha				المتغيرات			
0.856				الذكاء العاطفي			
0.892				انماط ادارة الصراع			
0.823				خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

4-3 التحليل العاملي الاستكشافي Factor Analysis Exploratory

التحليل العاملي الاستكشافي عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات Data Reduction المتعلقة بظاهرة معينة (Pallant, 2011:181). والشرط الأساسي لأجرائه في أي دراسة هو إن تكون متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وإن تكون العلاقة بين المتغيرات خطية، وحجم العينة أكثر من 100 مفردة (وكل ذلك متحقق) (Brace et al., 2006:310) إذ سيقوم الباحثان بأجرائه لاختبار صدق البناء، لكونه مفيد عندما يكون المقياس مترجماً أو معدلاً ومكيفاً مع الدراسة الحالية لغرض التأكد من التطابق ما بين الهيكل النظري (الابعاد المحددة في الاطار النظري) والهيكل المختبر للقياس (الاستبيان أو اداة القياس). إذ سيتم الاعتماد على طريقة المكونات الاساسية (Principal Component). على وفق اسلوب Direct Oblimin للتدوير المائل

والذي ينطوي على استكشاف الفقرات التي ترتبط مع بنية المقياس واستبعاد الابعاد التي لا ترتبط معه (Hair et al., 2010:115). وسيجرى اتمام هذا التحليل حسب الخطوات الاتية:

اولاً: كفاية حجم العينة

كخطوة اولى لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي بصورة صحيحة هو اجراء اختبار Kaiser-Meyer Olkin (KMO) للتأكد من كفاية حجم العينة في الدراسة الحالية، واختبار Bartlett's للتأكد من وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنوية بين متغيرات الدراسة. وكما مبين في الجداول (5,7,9) يتضح إن قيمة KMO للمتغيرات الثلاثة تجاوزت الـ (0.60) وهذا له دلالة على أن حجم عينة الدراسة كاف لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي. كما إن قيمة Bartlett's للمتغيرات هي (0.000) اي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0.05) مما يشير الى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة ذات دلالة احصائية ومعنوية (Pallant, 2011:192; Brace et al., 2006:318).

ثانياً: المكونات الاساسية (نسبة التباين ومصفوفة المكونات بعد التدوير)

سيتم اولاً قياس نسبة التباين المفسر Total Variance Explained، على وفق Kaiser فإن العامل الذي تكون فيه قيمة "الجذر الكامن Eigen Value" اكبر من واحد صحيح (1.000) يقبل، إما إذا كانت قيمة الجذر الكامن اقل من ذلك فيتم رفضه (Brace et al., 2006:320). كما يجب ان تكون النسبة التراكمية للتباين المفسر للعوامل المقبولة (اكبر من 1.000) تساوي أو اكبر من 60% (Hair et al., 2010:110). بعد ذلك سيجري تبسيط الحل الاولي الناتج من الامر الاول بعملية تدعى "دوران العوامل Factor Rotation". لغرض جعل التشبعات (Loading) الكبيرة اكبر والتشبعات الصغيرة اصغر مما كانت عليه قبل التدوير. إي إن الهدف من التدوير هو جعل العلاقات بين المتغيرات وبعض هذه العوامل اقوى ما يمكن (Pallant, 2011:185,186). إذ يتحقق ذلك بأن تؤخذ العوامل التي تزيد تشبعاتها على 0.40 حتى تكون ذات دلالة احصائية، وان لا تزيد تلك التشبعات بمقدار 0.30 على تشبعات العوامل الاخرى (Hair et al., 2010:117). وكما مبين في النقاط الاتية لكل متغير:

1- نسبة التباين المفسر للذكاء العاطفي: عند ادخال بيانات ابعاد متغير الذكاء العاطفي والمكونة من (20) فقرة، اظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) أن قيمة كل مكون من المكونات الاربعة الاولى قد تجاوزت الواحد الصحيح اما البقية التي تقل قيمتها عن ذلك فقد تم استبعادها، وبنسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 75.555%. ومن هنا فإن هذا يشير الى اختزال العوامل الـ 20 الى اربعة يعد كل عامل منها بعداً من الابعاد الرئيسية لمقياس الذكاء العاطفي. وهذا يتطابق مع ما هو مفترض في الاطار النظري.

الجدول رقم (5)

تباين المكونات لأبعاد الذكاء العاطفي

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
29.255	29.255	5.851	29.255	29.255	5.851	1
52.725	23.470	4.694	52.725	23.470	4.694	2
65.885	13.160	2.632	65.885	13.160	2.632	3
75.555	9.670	1.934	75.555	9.670	1.934	4
			78.875	3.320	0.664	5
			81.650	2.775	0.555	6
			83.925	2.275	0.455	7
			85.980	2.055	0.411	8
			87.835	1.855	0.371	9
			89.440	1.605	0.321	10
			90.915	1.475	0.295	11
			92.255	1.340	0.268	12
			93.540	1.285	0.257	13
			94.635	1.095	0.219	14
			95.695	1.060	0.212	15
			96.740	1.045	0.209	16
			97.735	0.995	0.199	17
			98.670	0.935	0.187	18
			99.395	0.725	0.145	19
			100.000	0.605	0.121	20
0.000	اختبار Bartlett's		0.832	اختبار KMO		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

2- مصفوفة المكونات بعد التدوير للذكاء العاطفي: تبين مصفوفة المكونات بعد التدوير والموضحة في الجدول (6) إن جميع العوامل (الفقرات) تجاوزت قيمة تشبعها عن 0.40 فضلا ارتباط كل عامل منها مع احد المكونات الاربعة (الابعاد), مع ملاحظة اخفاء العوامل التي حصلت على قيمة تشبع اقل من 0.40. كما يلاحظ عدم وجود فقرات لها تشبعات عابرة على اكثر من فقرة بما يفوق مقدار 0.30, ومن هنا واعتماداً على الجدول ادناه نستنتج الاتي:

- العامل الاول: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q5,Q4,Q3,Q2,Q1) ويسمى الوعي الذاتي.
- العامل الثاني: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q10,Q9,Q8,Q7,Q6) ويسمى ادارة الذات.
- العامل الثالث: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q15,Q14,Q13,Q12,Q11) ويسمى الوعي الاجتماعي.
- العامل الرابع: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q20,Q19,Q18,Q17,Q16) ويسمى ادارة العلاقات.

الجدول رقم (6)

مصفوفة المكونات بعد التدوير للذكاء العاطفي

Component				
4	3	2	1	
			0.733	Q1
			0.643	Q2
			0.726	Q3
			0.733	Q4
			0.721	Q5
		0.696		Q6
		0.726		Q7
		0.643		Q8
		0.726		Q9
		0.733		Q10
	0.682			Q11
	0.765			Q12
	0.712			Q13
	0.730			Q14
	0.695			Q15
0.682				Q16
0.756				Q17
0.680				Q18
0.757				Q19
0.766				Q20

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

3- نسبة التباين المفسر لأنماط ادارة الصراع: فيما يخص ابعاد هذا المتغير والمكونة من (15) فقرة, اظهرت النتائج المبينة في الجدول (7) أن قيمة كل مكون من المكونات الثلاثة الاولى قد تجاوزت الواحد الصحيح اما البقية التي تقل قيمتها عن ذلك فقد تم استبعادها, وبنسبة تباين تراكمي مفسر بلغ 69.173%. وهذا يؤدي الى اختزال العوامل الـ 15 الى ثلاثة عوامل يعد كل عامل منها بعداً من الابعاد الرئيسية لمقياس انماط ادارة الصراع. وهذا يؤكد على أنّ نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تشير الى وجود صدق البناء الاستكشافي, اي تطابق هذه النتائج مع الهيكل المفاهيمي (النظري).

الجدول رقم (7) تباين المكونات لأنماط ادارة الصراع

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
29.766	29.766	4.465	29.766	29.766	4.465	1
52.780	23.013	3.452	52.780	23.013	3.452	2
69.173	16.393	2.459	69.173	16.393	2.459	3
			73.700	4.526	0.679	4
			77.380	3.680	0.552	5
			80.193	2.813	0.422	6
			82.686	2.493	0.374	7
			85.100	2.413	0.362	8
			87.473	2.373	0.356	9
			89.8000	2.326	0.349	10
			91.980	2.180	0.327	11
			94.093	2.113	0.317	12
			96.100	2.006	0.301	13
			98.086	1.986	0.298	14
			100.000	1.913	0.287	15
0.000	اختبار Bartlett's	0.817		اختبار KMO		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22
4- مصفوفة المكونات بعد التدوير لأنماط ادارة الصراع: تبين مصفوفة المكونات بعد التدوير والموضحة في الجدول (8) أن جميع العوامل (الفقرات) تجاوزت قيمة تشبعها عن 0.40

فضلا عن ارتباط كل عامل منها مع احد المكونات الثلاثة (الابعاد), مع القيام بإخفاء العوامل التي قيمة تشبعها اقل من 0.40. كما لم توجد فقرات لها تشبعات عابرة. واعتماداً على الجدول الاتي نستنتج ما يأتي:

- العامل الاول: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q25,Q24,Q23,Q22,Q21) ويسمى نمط التعاون.
- العامل الثاني: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q30,Q29,Q28,Q27,Q26) ويسمى نمط التنافس.
- العامل الثالث: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q35,Q34,Q33,Q32,Q31) ويسمى نمط التجنب.

الجدول رقم (8)

مصفوفة مكونات بعد التدوير لأنماط ادارة الصراع

Component			
3	2	1	
		0.762	Q21
		0.688	Q22
		0.717	Q23
		0.618	Q24
		0.696	Q25
	0.689		Q26
	0.613		Q27
	0.760		Q28
	0.673		Q29
	0.698		Q30
0.711			Q31
0.721			Q32
0.612			Q33
0.668			Q34
0.700			Q35

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22
 5- نسبة التباين المفسر لخصائص SDMP: فيما يخص ابعاد هذا المتغير والمكونة من (17) فقرة, اظهرت النتائج المبينة في الجدول (9) إنَّ قيمة كل مكون من المكونات الخمسة الاولى قد تجاوزت الواحد الصحيح اما البقية التي تقل قيمتها عن ذلك فقد تم استبعادها، وبنسبة

تباين تراكمي مفسر بلغ 73.641%. وهذا يؤدي الى اختزال العوامل الـ 17 الى خمسة عوامل يعد كل عامل منها بعداً من الابعاد الرئيسية لمقياس خصائص SDMP. وهذا يؤكد إن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تشير الى وجود صدق البناء الاستكشافي، اي تطابقها مع الهيكل المفاهيمي (النظري).

الجدول رقم (9)

تباين المكونات لخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
24.323	24.323	4.135	24.323	24.323	4.135	1
43.811	19.488	3.313	43.811	19.488	3.313	2
56.288	12.476	2.121	56.288	12.476	2.121	3
66.029	9.741	1.656	66.029	9.741	1.656	4
73.641	7.611	1.294	73.641	7.611	1.294	5
			78.058	4.417	0.751	6
			81.905	3.847	0.654	7
			85.235	3.329	0.566	8
			88.076	2.841	0.483	9
			90.411	2.335	0.397	10
			92.041	1.629	0.277	11
			93.600	1.558	0.265	12
			94.958	1.358	0.231	13
			96.258	1.300	0.221	14
			97.535	1.276	0.217	15
			98.776	1.241	0.211	16
			100.000	1.223	0.208	17
0.000	اختبار Bartlett's	0.804	اختبار KMO			

المصدر: امن عداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

6- مصفوفة مكونات بعد التدوير لخصائص SDMP: تبين مصفوفة مكونات بعد التدوير والموضحة في الجدول (10) أن جميع العوامل (الفقرات) تجاوزت قيمة تشبعها عن 0.40 فضلا عن ارتباط كل عامل منها مع احد المكونات الخمسة (الابعاد)، مع القيام بإخفاء العوامل

- التي حصلت على قيمة تشبع اقل من 0.40. كما يلاحظ عدم وجود فقرات لها تشبعات عابرة على اكثر من فقرة بما يفوق مقدار 0.30. ومن هنا واعتماداً على الجدول ادناه نستنتج الاتي:
- العامل الاول: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q38,Q37,Q36) ويسمى العقلانية الاجرائية.
 - العامل الثاني: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q41,Q40,Q39) ويسمى الشمولية.
 - العامل الثالث: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q44,Q43,Q42) ويسمى التكامل السلوكي.
 - العامل الرابع: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q48,Q47,Q46,Q45) ويسمى الحدس.
 - العامل الخامس: يتضمن الاسئلة التي تشبعت عليه (Q52,Q51,Q50,Q49) ويسمى السلوك السياسي.

الجدول رقم (10)

مصفوفة المكونات بعد التدوير لخصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية

Component					
5	4	3	2	1	
				0.765	Q36
				0.733	Q37
				0.689	Q38
			0.654		Q39
			0.709		Q40
			0.722		Q41
		0.730			Q42
		0.657			Q43
		0.680			Q44
	0.711				Q45
	0.691				Q46
	0.681				Q47
	0.799				Q48
0.729					Q49
0.719					Q50
0.684					Q51
0.659					Q52

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

3-4 Descriptive Statistics and Correlation الاحصاء الوصفي والارتباط يعرض الجدول رقم (11) الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة, اذ يلاحظ إنَّ الاوساط الحسابية للمتغيرات تراوحت قيمها بين (-3.156- 3.045) من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة, اي انها تقع ضمن حدود مستوى متوسط (بين 2.5-3.5) (Linacre, 1999:116). كما إنَّ معامل ارتباط (Pearson's Correlation) بين المتغيرات كان ايجابياً وتراوح بين (0.265-0.607) عند مستوى دلالة (0.01), مما يقدم دعماً اولياً لفرضيات هذه الدراسة.

الجدول رقم (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

3	2	1	S.D	Mean	المتغيرات
		1	1.023	3.186	1-الذكاء العاطفي
	1	.265**	1.061	3.156	2-انماط ادارة الصراع
1	.422**	.607**	1.188	3.045	3-خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

3-5 اختبار الفرضيات Test hypotheses

بما إنَّ فرضيات الدراسة الحالية هي فرضيات ذات تأثير مباشر قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) المتوافر في برنامج SPSS. V. 22, اذ يوضح الجدول رقم (12) النتائج التي تم التوصل اليها فيما يخص الفرضيات الرئيسية:

الجدول رقم (12)

اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

Collinearity Statistics		Sig.	T	Standardized Coefficients	الفرضيات الرئيسية المتغير التابع: خصائص SDMP	
VIF	Tolerance				Beta	
1.075	.930	.000	11.709	.532	الذكاء العاطفي	H1
1.145	.860	.000	6.182	.281	انماط ادارة الصراع	H2

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22

ويتضح من الجدول المذكور انفا إنَّ قيمة (t) اكبر من 1.96 وإنَّ (sig.) اقل من 0.05 بما يشير إلى قبول الفرضيتين الرئيسيتين الاولى والثانية, وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي مباشر للمتغيرين المستقلين (الذكاء العاطفي وانماط ادارة الصراع) على المتغير التابع خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية. كما يتضح ايضاً عدم وجود مشكلة ارتباط

خطي متعدد (Multicollinarity) بين المتغيرين المستقلين، إي عدم وجود صعوبة في التنبؤ بمقدار التغير الذي يحدثه كل متغير مستقل في المتغير التابع، لأن قيمة (Tolerances) اكبر من القيمة المعيارية (0.10) فضلاً عن إن قيمة (VIF) اقل من (10) (Hair et al., 2010). اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فهي موضحة بالجدول (13):

الجدول رقم (13)
اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

النتيجة	Sig.	t	Standardized	الفرضيات الفرعية المتغير التابع: ابعاد خصائص SDMP	
			Coefficients Beta		
رفض	.335	.967	.062	الوعي الذاتي	العقلانية الاجرائية
رفض	.688	-.402-	-.025	ادارة الذات	
قبول	.021	2.315	.179	الوعي الاجتماعي	
قبول	.002	3.053	.238	ادارة العلاقات	
قبول	.001	3.439	.241	نمط التعاون	
رفض	.447	.762	.039	نمط التنافس	
رفض	.446	-.763-	-.040	نمط التجنب	
رفض	.233	1.196	.070	الوعي الذاتي	الشمولية
رفض	.293	1.053	.059	ادارة الذات	
قبول	.001	3.401	.241	الوعي الاجتماعي	
قبول	.005	2.822	.202	ادارة العلاقات	
قبول	.000	3.716	.238	نمط التعاون	
رفض	.991	.011	.001	نمط التنافس	
رفض	.927	-.092-	-.004	نمط التجنب	
رفض	.148	1.451	.077	الوعي الذاتي	التكامل السلوكي
رفض	.083	1.739	.088	ادارة الذات	
قبول	.000	3.575	.227	الوعي الاجتماعي	
قبول	.000	4.078	.262	ادارة العلاقات	
قبول	.000	3.701	.213	نمط التعاون	
رفض	.148	1.451	.061	نمط التنافس	
قبول	.003	-3.039-	-.132	نمط التجنب	
قبول	.000	3.898	.227	الوعي الذاتي	الحس
رفض	.081	1.581	.079	ادارة الذات	
رفض	.089	1.390	.071	الوعي الاجتماعي	

رفض	.097	1.666	.080	ادارة العلاقات	السلوك السياسي
رفض	.056	1.921	.088	نمط التعاون	
رفض	.713	.368	.014	نمط التنافس	
رفض	.653	-450-	-.018	نمط التجنب	
رفض	.844	-197-	-.013	الوعي الذاتي	
رفض	.881	-150-	-.009	ادارة الذات	
رفض	.531	-.627-	-.049	الوعي الاجتماعي	
قبول	.019	-2.363-	-.188	ادارة العلاقات	
رفض	.707	-.376-	-.027	نمط التعاون	
قبول	.000	4.952	.260	نمط التنافس	
قبول	.000	6.307	.339	نمط التجنب	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد اعادة تنظيمها

ويوضح من الجدول السابق الاتي:

- 1- قبول الفرضيات المتضمنة وجود تأثير ايجابي لبعدي (الوعي الاجتماعي, وادارة العلاقات) ونمط التعاون على العقلانية الاجرائية والشمولية في عملية (SDMP). في حين رفضت بقية الفرضيات.
- 2- قبول الفرضيات المتضمنة وجود تأثير ايجابي لبعدي (الوعي الاجتماعي, وادارة العلاقات) ونمط التعاون, وتأثير سلبي لنمط التجنب في التكامل السلوكي في عملية (SDMP). في حين رفضت بقية الفرضيات.
- 3- قبول الفرضية المتضمنة وجود تأثير ايجابي لبعدي الوعي الذاتي على الحدس في عملية (SDMP), في حين رفضت بقية الفرضيات.
- 4- قبول الفرضيات المتضمنة وجود تأثير سلبي لادارة العلاقات وايجابي لنمط التنافس والتجنب في السلوك السياسي في عملية (SDMP). في حين رفضت بقية الفرضيات.

4- الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

1-4 الاستنتاجات Conclusions

بناءً على النتائج التي جرى التوصل اليها من تحليل البيانات سيجري عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وكالاتي:

- 1- اظهرت النتائج إنَّ الذكاء العاطفي له علاقة تأثير ايجابية في عملية صنع القرارات الاستراتيجية, وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Wallace & Rijamampianina, 2005:83). إذ يبرر ذلك إلى انه وعلى الرغم من الحاجة الضرورية إلى العمليات العقلانية والمنطقية لدى المديرين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية, فهناك حاجة

ايضاً إلى العمليات العاطفية, وذلك لمساعدتهم على استخدام الأنماط العقلية على نحو فاعل لتلبية مطالب الفوضى والبدائل والتفاعلات المتعددة في البيئة التنظيمية, والتي يتم فرضها خلال عملية صنع القرار الاستراتيجي بين مديري الاقسام والوحدات التنظيمية المعنية بذلك القرار والمرتبطة بالمديريات مجتمع الدراسة.

2- اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية بين الانماط الشخصية للتعامل مع الصراع وعملية صنع القرارات الاستراتيجية وهذا يتفق مع (Papienhausen & Parayitam, 2015:101). إذ إن نمط ادارة الصراع هو من سيحدد نتيجته, والنتيجة الايجابية للصراع (الصراع المنتج) لها تأثيراً ايجابياً على جودة عملية صنع القرارات الاستراتيجية والعكس من ذلك مع النتيجة السلبية للصراع (الصراع غير المنتج). فضلاً عن إن التعامل وادارة الصراع التنظيمي يزيد فاعلية تدفق البيانات والمعلومات سواءً من البيئة الداخلية (بين الاقسام والوحدات التنظيمية المرتبطة بمديريات وزارة الكهرباء) أو الخارجية (الجهات المرتبطة عملها مع وزارة الكهرباء), والذي يؤثر بدوره في طبيعة عملية صناعة القرارات الاستراتيجية (SDMP).

3- اظهرت النتائج على وجود علاقة تأثير ايجابية بين بعدي الذكاء العاطفي (الوعي الاجتماعي, وادارة العلاقات) في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية (العقلانية الاجرائية والشمولية والتكامل السلوكي), وهذا يتفق جزئياً مع ما توصل اليه (Nowzari, 2013 ; Quan, 2014:1302). إذ إن معرفة المديرين ووعيهم بما يحيطهم, فضلاً عن ادارتهم لعلاقات ايجابية مع بقية المديرين بصورة عمودية وافقية يسهم في ظهور افكار وارهاء مبتكرة, وزيادة التواصل الفاعل فيما بين صناعات القرار في اثناء (SDMP), فضلاً عن مساعدتهم في تقييم آثار وعواقب القرارات الاستراتيجية للمنظمة وتعزز التعلم التنظيمي والمشاركة, ومن ثم التأثير في فاعلية وجودة عملية صنع تلك القرارات.

4- اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي لنمط التعاون (التكامل) في خصائص عملية صنع القرارات الاستراتيجية (العقلانية الاجرائية والشمولية والتكامل السلوكي), في حين لم يكن ذلك لنمطي (التنافس والتجنب), وهذا يتفق جزئياً مع (Clerkin & Jones, 2013:34 ; Papienhausen & Parayitam, 2015:101). كما كان هناك تأثير سلبي لنمط التجنب على التكامل السلوكي بين المديرين في اثناء (SDMP). وذلك يعود إلى إن نمط التعاون يشعر جميع الاطراف (مديري الاقسام والوحدات التنظيمية) بأنهم سيحصلون على ما يريدون, وبما يؤدي إلى الوصول إلى حلول وافكار فاعلة وحاسمة, من خلال تسهيل العقلانية وتكامل سلوك جميع المديرين نحو فاعلية (SDMP).

5- اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي لبعد الوعي الذاتي على استخدام الحدس في عملية صنع القرارات الاستراتيجية. وهذا يتفق جزئياً مع ما توصل اليه (Nowzari, 2014:1302). في حين لم يكن هناك لبقية ابعاد الذكاء العاطفي أو انماط ادارة الصراع

تأثير في ذلك، وهذا يعود إلى إن استخدام الحدس في (SDMP) مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية وغير مستقرة (Khatri & Ng, 2000:57). وهذا مخالف لبيئة المديرين عينة الدراسة الذين يعملون في القطاع الحكومي (وزارة الكهرباء) وفي بيئة مستقرة وبصورة منفردة في هذا المجال.

6- اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي لنمطي التنافس والتجنب وتأثير سلبي لادارة العلاقات في السلوك السياسي لعملية صنع القرارات الاستراتيجية. وفي ذلك دلالة على إن تعامل المديرين مع الصراع الذي يحدث فيما بينهم بصورة تنافسية أو عدم المشاركة والابتعاد عن النقاش والمواجهة، فضلاً عن عدم وجود علاقات ايجابية فيما بينهم يؤدي إلى سلوكيات عامة تنسم بالسلوك السياسي عند (SDMP).

2-4 التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج اختبار فرضيات الدراسة، واعتماداً على ما جرى استنتاجه من ذلك يمكننا التوصية بالآتي:

- 1- ضرورة عقد دورات وورش تدريبية وإقامة الندوات والمحاضرات من قبل اقسام التدريب في المديریات مجتمع الدراسة لغرض زيادة وعي المديرين في كيفية تطبيق مهارات الذكاء العاطفي (خصوصاً الوعي الاجتماعي وادارة العلاقات)، والتعامل التكاملي (التعاوني) مع الصراع التنظيمي في مجال عملهم بكونهم صناع للقرارات الاستراتيجية، بهدف توجيه عملية صنع القرارات نحو العقلانية والشمولية والتكامل السلوكي. وابعادهم نحو الانخراط في السلوك السياسي وبما يضر المصلحة التنظيمية العامة.
- 2- التركيز على توافر مهارات الذكاء العاطفي عند عملية اختيار المديرين للمناصب (وخصوصاً مديري الاقسام) في المديریات مجتمع الدراسة والدوائر التابعة لها (فضلاً عن الذكاء المعرفي)، لأن ذلك سيسهم في تعزيز التواصل والترابط الفاعل بين المستويات التنظيمية بصورة افقية وعمودية، ومن ثم الاسهام في فاعلية تدفق البيانات والمعلومات التي تؤثر ايجاباً في (SDMP).
- 3- تعزيز الاهتمام باستشارة جميع مديري الوحدات والاقسام التنظيمية في المديریات مجتمع الوزارة عندما يتعلق الامر بالقرارات التي تحاكي مسؤولياتهم وحدودهم التنظيمية، لأن ذلك يزيد من عقلانية تلك القرارات وشموليتها، فضلاً عن توجيه سلوكهم نحو التكامل مع المديرين الاخرين في نجاح تلك القرارات.
- 4- ان الاختلافات في وجهات النظر والمشكلات التي تحدث بين المديرين ووحداتهم واقسامهم التنظيمية هو امر واقع لا محال في اي منظمة، بسبب ترابط وتبادل ادوار ومهام تلك الوحدات والاقسام، فهناك ضرورة لتوجيه تركيز المديرين عند التعامل مع هذه الاختلافات والمشكلات نحو الانماط التعاونية التي تكاملت جهود الجميع بهدف الاسهام في صنع القرارات التي تعكس المصالح التنظيمية العامة.

- 5- ضرورة توجيه وتدريب جميع المديرين على عدم الاعتماد على الحدس واللاعقلانية بصورة كبيرة في اثناء تقديم البيانات والعلوم المتعلقة بوحداتهم واقسامهم التنظيمية, والتي ستستخدم كمدخلات لـ (SDMP), لأن ذلك لا يتناسب مع البيئة المستقرة التي توجد وتعمل فيها المنظمات الحكومية.
- 6- بسبب التأثير السلبي للسلوك السياسي في عملية صنع القرارات الاستراتيجية على المناخ والبيئة التنظيمية فضلاً عن نتائج تلك العملية, فهناك ضرورة للوقوف على السبل والاليات التي تدفع وتشجع المديرين على عدم التنافس فيما بينهم أو ترك الاختلافات والمشكلات معلقة, ودفعهم الى مناقشتها والتعاون في معالجتها بصورة تؤدي الى حلول حاسمة لها, وبما يزيد فاعلية العلاقات التنظيمية فيما بين الوحدات التنظيمية المسؤولين عنها, ومن ثم التأثير ايجابياً في جودة (SDMP).

المراجع

Reference

1. Abbasi, A., Zandilak, H., Ezadi, E., Gharacheh, A. M. A., & Ezadi, E. (2014). "Investigating the Relationship between the Choice of Conflict Management Styles of Principals in Public Schools by Gender, Work Experience & Education". *Arth prabandh: A Journal of Economics & Management*, Vol. 3, No. 7, pp. 71-79.
2. Ahmed, I., Nawaz, M. M., Shaukat, M. Z., & Usman, A. (2010). "Personality does affect conflict handling style: Study of future managers". *International Journal of Trade, Economics & Finance*, Vol. 1, No. 3, pp. 268-270.
3. Amason, A. C. & Mooney, A. C. (1999). "The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 340-359.
4. Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1994). "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making & organizational performance". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 239-253.
5. Barbuto, J. E. & Story, J. S. (2010). "Antecedents of Emotional Intelligence: An Empirical Study". *Journal of Leadership Education*, Vol. 9, No. 1, pp. 144-154.
6. Basu, A. & Mermillod, M. (2011). "Emotional Intelligence & Social-Emotional Learning: An Overview". *Psychology Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 182-185.
7. Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). "Flexibility in e-business strategies: A requirement for success". *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 2-3, pp. 11-22.
8. Bharathi, L. K., (2013). "The Concepts of Emotional Intelligence with Reference to Employee's Performance". *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 2, No. 4, pp. 8-11.

9. Borison, A., & Hamm, G. (2010). "Prediction markets: A new tool for strategic decision making". *California Management Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 125-141.
10. Brace, N., Kemp, R., and Snelgar, R. (2006). **Spss for psychologists**. 3rd ed., Palgrave Macuillan, UK.
11. Bryman, A., & Bell, E. (2011). **Business research methods**. 3rd ed., Oxford University Press, USA.
12. Bulog, I. (2014). "Strategic Decision Making Practice in Croatia– Which Decision Making Style is More Effective?". *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic & Management Engineering*, Vol. 8, No. 8, pp. 2667-2671.
13. Bulog, I., & Matic, I. (2012). "The Nature of Strategic Decision Making–Exploiting the Role of Managers' Incremental & Radical Learning". *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 7-19.
14. Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). "Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour". *Organization Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 573-586.
15. Cai, D., & Fink, E. (2002). "Conflict style differences between individualists & collectivists". *Communication Monographs*, Vol. 69, No. 1, pp. 67-87.
16. Çetin, M. Ö., & Hacifazlioglu, Ö. (2004). "Academics' conflict management styles". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 5, No. 2, pp. 155-162.
17. Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). "Conflict management for effective top management teams & innovation in China". *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2, pp. 277-300.
18. Chen, R., Dyball, M. C., & Wright, S. (2009). "The link between board composition & corporate diversification in Australian corporations". *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 208-223.

19. Cheng, V., Rhodes, J., & Lok, P. (2010). "A framework for strategic decision making & performance among Chinese managers". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 9, pp. 1373-1395.
20. Clerkin, T. A., & Jones, K. J. (2013). "A Study of conflict in Top Management Decision Making: The Impact of Contribution Motive". *The Coastal Business Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 34-51.
21. Conte, J. M. (2005). "A review & critique of emotional intelligence measures". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, pp. 433-440.
22. Daft, R. L. (2013). **Understanding the Theory & Design of Organization**. 11th ed., South-western, Cengage Learning.
23. Daly, T. M., Anne Lee, J., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). "Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 281-308.
24. Dincer, H., Gencerb, G., Orhanc, N., & Sahinbasd, K. (2011). "The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers". *Procedia Social & Behavioral Sciences*, 24 (2011) 909-919.
25. Eisenhardt, K. M. (1999). "Strategy as strategic decision making". *Sloan management review*, Vol. 40, No. 3, pp. 65-72.
26. Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). "Conflict in strategic decision making: do the setting & environment matter?". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 278-299.
27. Farooqi, M., Khan, H. M. A., & Arshad, F. (2014). "Development & Validation of Farooqi Organizational Conflict Inventory (FOCI)". *PUTAJ Humanities & Social Sciences*, Vol. 21, No. 2, pp. 189-201.
28. Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). "What goes around comes around: The impact of personal conflict

- style on work conflict & stress". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 32-55.
29. Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008). "On the etiology of conflict cultures". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 137-166.
30. George, J. M. & Jones, G. R. (2012). **Understanding & Managing Organizational Behavior**. 6th ed., Pearson education, Inc.
31. Goleman, D. (1998). "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, 92–102.
32. Goleman, D. (2001), "Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance", in Chermis, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
33. Grant, R. M. (2010). **Contemporary Strategy Analysis**. 7th ed., John Wiley & Sons, Ltd.
34. Grewal, D. & Salovey, P. (2005). "Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence". *American Scientist*, Vol. 93, No. 4, pp. 330-339.
35. Gu, J., Weng, Q., & Xie, F. (2012). "Leadership, team & decision speed: empirical study using cross-provincial data". *Chinese Management Studies*, Vol. 6, No. 4, pp. 598-609.
36. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed., Pearson prentice Hall.
37. Hans, A. & Al Bariki, A. S. H. (2012). "Conflict Management Styles in Oil & Gas Sector in Sultanate of Oman". *International Journal of Information Technology & Business Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-15.
38. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). "Conflict management between & within teams for trusting relationships & performance in China". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 1, pp. 41-65.

39. Hersted, L., & Gergen, K. (2013). **Relational Leading: Practices for Dialogically based Collaboration**. Taos Institute Publications, Chagrin Falls, Ohio, USA.
40. Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). "Enhancing decisions & decision-making processes through the application of emotional intelligence skills". *Management Decision*, Vol. 49, No. 5, pp. 710-721.
41. Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., Bown, N. J., Pearman, A. D., & Glaister, K. W. (2002). "Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, pp. 1069-1076.
42. Hsu, Y., & Huang, S. (2011). "Top management team characteristics, decision-making style, & organizational performance". *African Journal Of Business Management*, Vol. 5, No. 30, pp. 12099-12107.
43. Janczak, S. (2005). "The strategic decision-making process in organizations". *Problems & Perspectives in management*, Vol. 3, No. 1, pp. 58-70.
44. Jen, S. C. & Pei, Y. (2012). "The effect of Corporate Conflict Management on Labor Dispute". *Pakistan Journal of Statistics*, Vol. 28, No. 5, pp. 713-722.
45. Jones, G. R. (2013). **Organizational Theory, Design & Change**. 7th ed., Pearson Education.
46. Kaushik, V., & Dhaka, S. (2010). "Conflict Management Proficiency Scale for Managers". *Journal of Psychology*, Vol. 1, No. 2, pp. 119-125.
47. Kester, L. (2011). "New Product Development Portfolios: Identifying the antecedents & consequences of decision-making processes". Doctoral dissertation, Delft University of Technology.
48. Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). "The role of intuition in strategic decision making". *Human relations*, Vol. 53, No. 1, pp. 57-86.

49. Khine, M. S. (2013). **Application of structural equation modeling in educational research & practice**. Sense Publishers.
50. Khokhar, C.P. & Kush, T. (2009). "Emotional Intelligence & Work Performance among Executives" *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-11.
51. Kisfalvi, V., Sergi, V., & Langley, A. (2016). "Managing & Mobilizing Microdynamics to Achieve Behavioral Integration in Top Management Teams". *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 4, pp. 427-446.
52. Kong-Hee, K. (2012). "Emotion & strategic decision-making behavior: developing a theoretical model". *International Journal of Business & Social Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 105-113.
53. Kouzes, J.M. (2009). **Handbook for Developing Emotional & Social Intelligence**. An Imprint of Wiley.
54. Kunnanatt, J. T. (2004). "Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 4, pp. 489-495.
55. Lam, C. S. & O'Higgins, E. R. (2012). "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence & leadership style". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 149-174.
56. Larsen, P. (2013). "Relational Strategic Leadership (RSL) Model for Effective Strategy Formation Processes". *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2013, No. 1, pp. 11703- 11703.
57. Lee, K. L. (2008). "An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles & Employees' Satisfaction". *International Journal of Business & Management*, Vol. 3, No. 9, pp. 11-25.
58. Li, H., & Li, J. (2009). "Top management team conflict & entrepreneurial strategy making in China". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 263-283.

59. Linacre, J. M. (1999). "Investigating rating scale category utility". *Journal of outcome measurement*, Vol. 3, No. 2, pp. 103-122.
60. Lunenburg, F. C. (2011). "Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership". *International Journal of Management Business & Administration*, Vol. 14, No.1, pp. 1-6.
61. Masrek, M. N., Sani, M. K. & Jamaludin, A. (2012). "Exploring The Dimensions of Emotional Intelligence Amongst Malaysian Public Librarians: A Critical Incident Technique Approach". *Journal of Basic & Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 5, pp. 5206-5214.
62. Mayer, J. D., DiPaolo, M. & Salovey, P. (1990). " Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence". *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, No. (3&4), pp. 772-781.
63. Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?". *American Psychological Association*, Vol. 63, No. 6, pp. 503–517.
64. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). **Competing models of emotional intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge.
65. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). "Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 39-58.
66. Munjuri, M. G. (2013). "Human capital, social capital, employee empowerment, quality of decisions & performance of commercial banks & insurance firms in Kenya". Doctoral dissertation, School of Business, University of Nairobi.
67. Nooraie, M. (2012). "Factors influencing strategic decision-making processes". *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, Vol. 2, No. 7, pp. 405-429.
68. Nowzari, V. (2014). "Relationship between Emotional Intelligence & Decision-Making Styles Among managers at sports Organizations

- Fars Province". *Indian Journal of Fundamental & Applied Life Sciences*, Vol. 5, No. S2, pp. 1302-1310.
69. Pallant, J. (2011). **SPSS Survival Manual**, 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
70. Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002). "How Much do CEOs & Top Managers Matter in Strategic Decision-Making?". *British Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 83-95.
71. Papenhausen, C., & Parayitam, S. (2015). "Conflict Management Strategies as Moderators in the Antecedents to Affective Conflict & its Influence on Team Effectiveness". *Journal of Business & Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 101-126.
72. Philbin, J. P. (2005). "Strategic Decision-making, Group Behavior, & Public Relations Strategies". Doctoral dissertation, University of Maryland.
73. Quan, C. (2013). "The Influence of Emotional Intelligence on TMT Conflict, Behavioral Integration & Performance of Strategic Decision". Doctoral dissertation, Jiangsu University.
74. Rahim, M. A. (2001). **Managing conflict in organizations**. 3rd ed., Transaction Publishers. Westport, Connecticut London.
75. Rahim, M. A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (2001). "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, & Job Performance". *International journal of conflict management*, Vol. 12, No. 3, pp. 191-211.
76. Rahimnia, F., Nazemi, S., & Moradian, Y. (2014). "Investigating the effect of connectivity of top management team on their resilience". *Management Science Letters*, Vol. 4, No. 9, pp. 1973-1980.
77. Rani, M. S. (2015). "Emotional Intelligence – A Model for Effective Leadership, Competency & Career Growth". *Indian Journal of Science & Technology*, Vol. 8, No. S4, pp. 240–246.
78. Robbins, S. P. & Judge, T. J. (2014). **Essentials of Organizational Behavior**. 12th ed., Pearson education, Inc.

79. Robins, S. (2002). **A consultant's guide to understanding & promoting emotional intelligence in the workplace**. In Lowman, R. (Ed), *Handbook of Organizational Consulting Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
80. Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition & Personality*, Vol. 9, No. 3, pp. 185-221.
81. Sax, J. (2015). **Strategic Risk Management**. 1st ed., Copenhagen Business School.
82. Scarborough, S., Haynie, J. J., & Shook, C. (2010). "Board composition, process, & activism: evidence within American firms". *Management & Marketing*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-18.
83. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). **Organizational Behavior**. 11th ed., John Wiley & Sons, Inc.
84. Scott-Ladd, B. & Chan, C. A. (2004). "Emotional intelligence & participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning & change". *Strategic Change*, Vol. 13, No. 2, pp. 95-105.
85. Sehrawat, A. & Sharma, T. (2014). "Leadership & Conflict Management Style among Indian Managers". *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5, No. 5, pp. 145-152.
86. Sekaran, U. (2003). **Research Methods for Business**. 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
87. Shahhosseini, M., Silong, A., Ismail, I. A. & Uli, J. (2012). "The Role of Emotional Intelligence on Job Performance". *International Journal of Business & Social Science*, Vol. 3, No. 21, pp. 241-246.
88. Shepherd, N. (2014). "An empirical examination of the strategic decision-making process the relationship between context, process, & outcomes". Doctoral dissertation, Aston University.
89. Sigal, A. V., & Bakumenko, M. A. (2014). "Concerning some aspects of consideration of risk component in investment project efficiency evaluation". *Economics & Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 155-165.

90. Singh, S. (2004). "Development of a measure of emotional intelligence". *National Academy of Psychology*, Vol. 49, No. (2-3), pp. 136-141.
91. Stein, S. J. (2009). **Emotional Intelligence For Dummies**. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
92. Stephenson, C. B. (2012). "What causes top management teams to make poor strategic decisions?". Doctoral dissertation, Southern Cross Business School Southern Cross University.
93. Sternberg, R. J. & Kaufman, S. B. (2011). **The Cambridge Handbook of Intelligence**. 1st ed., Cambridge Handbooks in Psychology.
94. Tamm, T., Seddon, P. B., Parkes, A., & Kurnia, S. (2014). A Model of Strategic IT Decision-Making Processes. *ACIS*.
95. Vasilescu, C. (2011). "Effective strategic decision making". *Journal of Defense Resources Management*, (01), pp. 101-106.
96. Wallace, E. & Rijamampianina, R. (2005). "Strategic Decision Making with Corporate Emotional Intelligence". *Problems & Perspectives in Management*, 3/2005, pp. 83-91.
97. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills*. 8th ed., Pearson Education, Inc.
98. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2010). **Business research methods**. 8th ed., South-Western, Cengage Learning.