



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	إبراهيم، محمد صبري الأنصاري
المجلد/العدد:	ع23
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	296 - 344
رقم MD:	1160891
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الإدارة التربوية، الصراع التنظيمي، الذكاء الإنفعالي، مديرو المدارس
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1160891

© 2022 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإنفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.



كلية التربية بالوادي الجديد
المجلة العلمية

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الاتفعالي لدي
مديري المدارس

إعداد

د/ محمد صبري الأنصاري إبراهيم

مدرس الإدارة بقسم أصول التربية
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

العدد الثالث والعشرون - نوفمبر ٢٠١٦

تسري الانفعالات في سلوكنا سريان الدم في العروق ، فيستحيل علينا أن نتخلص منها أو نستخدمها حسب رغباتنا، وتنعكس حالاتنا الانفعالية علي مستوي طاقتنا البدنية والعقلية، وعلي أدائنا العام، ويميل الاعتقاد أن الاستجابة الانفعالية تعبر عن حالة من فقدان التوازن العقلي، وأنها حتى ولو كانت سوية، فهي غريزية وغير منظمة ولا عقلانية، وأنها تعكر السلوك العام وتقلل من الفعالية. حيث يمثل الصراع التنظيمي أحداً من المتغيرات المهمة في أدبيات الفكر التنظيمي والتي لا يمكن للمنظمات أن تمنع تأثيرها أو تتحى بمسارها بعيداً عن ضغوط نتائجها السلبية ، إلا من خلال اعتماد الاستراتيجيات الملائمة التي تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية معاً والمتمثلة بقبالية المنظمات الحديثة على قياس وترجمة ذلك عبر معايير النجاح التنظيمي.

(سعدية كاظم، ٢٠١٢، ٩٤)

ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير فهو بجانب الوظائف الإدارية التي يتولاها، يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة التعايش، وأصبح التعامل معه من الواجبات الأساسية التي يضطلعها المدير في عمله اليومي.

ولقد أصبحت إدارة الصراع التنظيمي أحد المهام الرئيسية للإدارة التربوية الحديثة، بحيث أشارت دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية ان المديرين يقضون ما يقارب (٢٤%) من وقتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ في مؤسساتهم، وهذا مما جعل إدارة الصراع التنظيمي أمراً ملحا في السنوات الأخيرة. (أحمد بطاح، ٢٠٠٦، ١٣١)

إن إمام مدير المدرسة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لهو أمر هام يمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بصورة أفضل مجنبا إياه من العثرات التي طالما أعاققت كثيرا من المؤسسات والإدارات التي لم تستطيع أن تتعامل بحنكة وإيجابية مع مثل هذه الظواهر الإنسانية الطبيعية والمتكررة على الدوام، وأن اختيار نوع الإستراتيجية المستعملة في حل الصراع مهم جداً، لما لها من تأثير على أداء ورضا العاملين ورفع من روحهم المعنوية .

وتبرز الحاجة إلي امتلاك مديري المدارس لمجموعة من المهارات التي تساعده علي تحسين جودة التعليم وتحقيق الاستقرار المدرسي ومن بين هذه المهارات امتلاكه مهارة الذكاء الانفعالي، حيث تشكل أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة (Abraham,2000).

فالقدره علي التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، وكيفية التعامل مع الصراعات التي تنشأ بين الموظفين، فالمدير الذي يتمتع بذكاء انفعالي يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمدرسة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله. ومن مجالات العمل التي يؤثر فيها الذكاء الانفعالي بوضوح صراعات المهنة ، باعتبار أن الصراعات تدرك على أنها رد فعل انفعالي يكون عادة سالباً لمختلف المثيرات البيئية، ويمكن أن يستخدم الذكاء الانفعالي كإطار لتعلم التعامل مع صراعات العمل والتحكم في الانفعالات الشديدة (Nikolaou&Tsaousis,2002). ، ففي دراسة أجراها "سلاسكي وكارتررايت" Slaski, (Cartwright,2002) توصلوا إلى أن مديري ذوى الذكاء الانفعالي المرتفع يتميزون بمستويات منخفضة من الضغوط والصراعات ، وأنهم أفضل حالاً في الناحية البدنية والسيكولوجية و الفكرية ، كما أنهم يؤدون أدوارهم الوظيفية بشكل متميز.

ومن هنا يعد الذكاء الانفعالي من المتغيرات التي بدأت تظهر كمؤشر لتحديد فاعلية الإدارة كإداة لتطوير المهارات الإدارية، وتزداد أهمية الذكاء الانفعالي في الوظائف الإدارية، حيث إن هذه الوظائف تتضمن مسؤوليات أكبر، واتصالات أوسع، ولها تأثير أكبر على الأداء الفردي والجماعي. لذا يؤكد (Cook,2006) على التأثير الإيجابي للذكاء الانفعالي على الأداء القيادي لمدير المدرسة ، وأن قدرته على قيادة مدرسته بفاعلية تتطلب عدداً من المهارات منها الذكاء الانفعالي الذي ربما يعينه في كفاحه نحو المزيد من الفعالية لمقابلة احتياجات الطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة. كما أن القدرة على الارتباط انفعالياً مع أعضاء المجتمع المدرسي هي مهارة يمكن تمييزها بزيادة الخبرة بالصحة الوجدانية في محيط المؤسسة التعليمية ، وأن المناخ الانفعالي الإيجابي داخل المدرسة ينعكس على الأداء القيادي داخل المؤسسات وأن القادة البارزين والبارعين في استخدام ذكائهم الانفعالي في قيادة مدارسهم لتحقيق مزيداً من الرقي والتقدم في جودة العملية التعليمية(Calderin,2005) .

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة وعلاقته بالذكاء الانفعالي كمدخل لتطوير إدارة المؤسسات التربوية بشكل عام وإدارة المدارس بشكل خاص، فمديري المدارس بحاجة إلى قدر من الذكاء الانفعالي لتجنب الصراع والجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها .
مشكلة البحث:

يواجه مديري المدارس مهمة معقدة وصعبة تتمثل في الاشتراك مع المعنيين داخل وخارج المدرسة في صياغة رؤية ورسالة لمدرسته ، كما أنه قائداً للعملية التعليمية في المدرسة ومشرفاً عليها، ومخططاً للتنمية المهنية الفعالة، ومسئولاً عن قيادة المعلمين، ومنوطاً بالتعامل مع النظام التعليمي، ومسئول عن الطلاب، ومشارك في الأحداث والمناسبات المدرسية، ومنوطاً بالناية بالمناهج الدراسية ومتابعة محتواها وتنفيذها.

(Goldberg, 2001: 13-17; Richard, 2000)

ويؤكد (Boyd,2005) على دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تحقيقه لهذه المهام وإدارته للصراع التنظيمي، وامتلاكه لمهارات واستراتيجيات إدارة الصراع حتى يستطيع مجابهة كل التحديات، وأن كل ذلك ينطوي على امتلاك مدير المدرسة لمهارات للذكاء الانفعالي.
لذا ظهر اتجاه لتضمين الذكاء الانفعالي في برامج إعداد مديري المدارس لما لدورهم المؤثر في نقل مفهوم الذكاء الانفعالي للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة بشكل مباشر، ومن ثم ينعكس ذلك بصورة غير مباشرة على تعلم الطلاب (Kamarinos, 2003) . حيث يرتبط الذكاء الانفعالي بقدرة مدير المدرسة على القيادة ، وكذا يرتبط بقدرته على سرعة ودقة القرارات التي يتخذها في الموقف المتعددة، والتعامل مع عدد كبير من الأفراد لذا يكون في حاجة ماسة لأن يدرّب أو يدرّب نفسه على مهارات الذكاء الانفعالي بصورة يومية.

(Maccalupo, 2002)

كما كشفت نتائج الدراسات التطبيقية الحديثة للذكاء الانفعالي في العمل ، ومنها نتائج دراسة "جاردنر وستوف" (Gardner, Stough, 2003) أن القدرة على معرفة الانفعالات وفهم الانفعالات والتعبير عنها تفيد في إدارتها وضبطها، والقدرة على العمل مع أعضاء الفريق لأجل نجاح المؤسسة ، ووجود ارتباط بين إدارة الانفعال وامتلاك المرووس مهارات النمو المهني، أما دراسة "ميرفي" (Murphy, 2009) فقد بينت أن الذكاء الانفعالي له تأثير في أداء فريق العمل وأنه يمكن زيادة معدلة بالتدريب .

وتشير نتائج الأبحاث أيضا إلى أن الذكاء الانفعالي يرتبط ببيئة العمل؛ لما له من تأثير إيجابي على النجاح العمل على مستوى الفرد والمؤسسة من حيث تعاون فريق العمل والعلاقة بين المدير وأداء الموظفين، وقد ساعد أيضا على منع التنافر الانفعالي، والصراع الأخلاقي وافتقار الأمان الوظيفي من التأثير على وفاء المدرسة بالتزاماتها، وأهم الآثار الإيجابية للذكاء الانفعالي تظهر في البيئات التي لديها معدل عال من السيطرة الوظيفية.

(Nikolaou & Tsaousis, 2002) (Donaldson-Feilder & Bond, 2004)

(Lopes et al., 2006)

وفي ذات السياق تدعم نتائج دراسة "ستون وبارك وود" (Stone, Parker, Wood, 2005) التي أجريت على عينة حجمها (٤٦٤) مديراً لصالح وزارة التربية والتعليم في كندا، أن الذكاء الانفعالي مبنئ بجموده أداء المدارس ومدراها، وأن بعض مكونات الذكاء الانفعالي تعد مبنئات بشكل أفضل من بقية المكونات الأخرى، وأن ذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند بناء برامج التنمية المهنية المقدمة للمديرين .

حيث اتفقت دراسة "هال" (Hall, 2007) مع دراسة "باردك" (Bardach, 2008) بأن هناك حاجة متزايدة لمديري المدارس التعامل مع صراعات العمل المعقدة ، وأوصت النتائج إلى إعادة النظر في برامج التنمية المهنية لمديري المدارس لزيادة فعاليتهم كقادة وضرورة البحث عن آليات لاختيارهم وتعيينهم منها ، قياسات فعالية القيادة والذكاء الانفعالي وآليات التعامل مع الصراعات وإقرارها كحركات يؤخذ بها في النظام التعليمي.

ويذكر "جوموسيلي" (Gumuseli, 2009) أنه من المهم للمدير أن يوجد توازناً فعالاً وواضحاً بين سلطاته ومسئوليته مثل بقية المهن الأخرى، ومع ذلك فالنتائج بينت أن قدر السلطات الممنوحة له لا يتسق مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، ويظهر ذلك في المشاركة في صنع القرارات مع القيادة الأعلى ويعزى ذلك إلى النمط المركزي في إدارة العملية التعليمية .
لذا أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي في علاقته بكثير من المتغيرات، ولكن تلك الدراسات اقتصرت على عينات من الطلاب أو المعلمين ، حيث ذكر (Gardner, 2005; Cook, 2006; Bardach, 2008) أن عدد الدراسات التي أجريت على المستوى العالمي في مجال الذكاء الانفعالي وتأثيراته على أداء القائد التربوي مازالت قليلة، وعلى حد معرفة الباحث لا توجد دراسة مصرية أجريت للكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس .

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة علي عن السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أبعاد الذكاء الانفعالي وما هي أكثر الأبعاد تأثيراً لدي مديري المدارس ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري للذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس ؟
- ٢- ما الإطار الفكري لإدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس ؟
- ٣- ما علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الذكاء الانفعالي، وما هي أكثر الأبعاد تأثيراً لدي مديري المدارس ؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة مدير المدرسة للذكاء الانفعالي في إدارته للصراع التنظيمي؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف علي الإطار الفكري للذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس.
- 2- التعرف علي الإطار الفكري لإدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس.
- 3- التعرف علي علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الذكاء الانفعالي وما هي أكثر الأبعاد تأثيرا لدي مديري المدارس.
- 4- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتفعيل ممارسة مدير المدرسة للذكاء الانفعالي في إدارته للصراع التنظيمي .

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية كل من إدارة الصراع التنظيمي والذكاء الانفعالي حيث أن هذين الجانبين من الأهمية بمكان للتعليم وبخاصة مديري المدارس، ولذا يعتبر البحث مساهمة فاعلة في الواقع الملموس لمديري المدارس من خلال إيجاد البيئة المشجعة لإدارته للصراع.

حدود البحث ومحاوره:

(أ) يتناول البحث المحاور التالية:

- 1- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من حيث:

- التعاون .
- الاسترضاء.
- التجنب.

- 2- الذكاء الانفعالي من حيث:

- إدارة الانفعالات.
- التواصل الاجتماعي.
- التعاطف.

(ب) اقتصر تطبيق أداة الدراسة علي عينة عشوائية من معلمين المدارس التعليم الإعدادي بمحافظة قنا مصطلحات الدراسة:

ارتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

(1) - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي Organizational conflict management strategies

- الأسلوب الذي يستخدمه المديرون في مواجهة وحل الخلافات التي تحدث بين المعلمين، سواء عن طريق إنكار الخلافات التي تحدث بين المعلمين، أو استخدام المدير لنفوذه لإرغام الأطراف التي بينها خلاف لقبول وجهة نظره، أو استخدام أسلوب تهدئة الخلافات والتأكيد على مواضع الاتفاق، أو استخدام إستراتيجية التفاوض وإشعار المعلمين الذين بينهم خلاف بأنهم جميعا على حق، أو استخدام إستراتيجية التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة بمشاركة الأطراف المتصارعة في الوصول إلى الحل.

(أحمد غنيم ، ٢٠٠٥ ، ٨-٩)

- هي الأساليب الإدارية السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء علي الصراع إلي الحد المرغوب فيه.

(Rahim,2002,307)

ويعرف الباحث إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا: علي أنها عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها مديري المدارس ، وفق إستراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل واستمراره .

(٢) - الذكاء الانفعالي Emotional intelligence :

- القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها فصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية واجتماعية ايجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة. (فاروق عثمان ، ٢٠٠٠ ، ١٧٤)

- القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح ، وتنظيمها وفق مراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية ايجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة. (عبد الهادي السيد ، فاروق، السيد ٢٠٠٢ ، ٢٠٦)

ويعرف الباحثة الذكاء الانفعالي إجرائيا : هو قدرة مدير المدرسة على فهم مشاعره وانفعالاته، وإدارتها، وتوجيهها والفهم مع للآخرين، مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية ايجابية معهم .
منهج البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي، الذي يقوم علي مسح ووصف المعلومات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها للتعرف علي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس.

الدراسات السابقة:

يعتمد التطور العلمي بشكل أساسي علي استكشاف الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لتتبع المسار الفكري الذي يشكل بعد هاما في بناء أي نظرية فلسفية أو علمية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلي الأحدث لإيضاح مسار التطور في تناول ودراسة موضوع البحث.

أولا: الدراسات المتعلقة إدارة الصراع التنظيمي:

١- دراسة (Welt, 2000) ، هدفت الدراسة التعرف علي أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون إستراتيجية التوفيق في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الشاملة، بينما لا توجد فروق بين مديري المدارس الثانوية الشاملة والمتوسطة في إستراتيجية التعاون، الاسترضاء، التجنب، والمنافسة.

٢- دراسة كوهن وبول (T.Kuhn & S.Poole, 2005)، هدفت دراسة إلي التعرف علي العلاقة بين نمط إدارة صراع الجماعة وفعالية القرار الجماعي لدى مجموعة عمل من مؤسستين من أكبر المؤسسات الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلي أن مجموعات العمل التي طورت نمطا متكاملا في إدارة صراع كانت قادرة علي اتخاذ قرارات أكثر فاعلية من مجموعات العمل التي استخدمت نمط المواجهة والتجنب، وأكثر فاعلية من مجموعات العمل التي لا تستخدم نمطا ثابتا ومعينا في إدارة الصراع.

٣- دراسة (أحمد غنيم ، ٢٠٠٥)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، القوة، التوافق، التسوية، التكامل) بين المعلمين ، والتعرف على مدى تحقيق استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين لنتائج حل الصراع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون إستراتيجية التوافق في إدارة الصراع بين المعلمين بدرجة عالية، بينما يمارسون إستراتيجيتي التكامل والتسوية بدرجة متوسطة، وإستراتيجية القوة بدرجة ضعيفة، بينما يرى المديرين أنهم يمارسون إستراتيجية التجنب بدرجة ضعيفة، في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بوضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة إستراتيجية التكامل في إدارة الصراع بين المعلمين، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

٤- دراسة (عبد الملك العصري، ٢٠٠٧) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية، والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع والأساليب الفعلية في المؤسسات التعليمية، التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في مستوى رضا العاملين الجزئي والكلّي عن العمل عند المستويات الإدارية المختلفة، كما أن هناك تفاوتاً في رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل الرؤساء، كما أن أكثر أساليب إتباعاً في إدارة الصراع هو أسلوب الإيجاب وإنكار الصراع، وقد أوصى بضرورة الاهتمام بالصراع سواء كان منخفضاً أو حاداً وعدم النظر إليه على أنه أمر سلبي يجب القضاء عليه.

٥- دراسة (أحمد يوسف اللوح ، ٢٠٠٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة، أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وقد أوصت الدراسة بتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها، إضافة إلى ضرورة مشاركة الرؤساء لمروسيهم في اتخاذ القرار.

٦- دراسة (مؤمن عبد الواحد، ٢٠٠٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية من وجهة نظر المديرين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للمغفريات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب الصراع، وضعف إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيارة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة.

٧- دراسة (إبراهيم عيسى، ٢٠٠٩) ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتوصلت الدراسة أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض إن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بإقامة دورات تدريبية للإداريين حول أساليب إدارة الصراع، وحثهم على إشراك مروسيهم.

٨- دراسة (ابتسام يوسف، ٢٠١١)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة أن مديري مدارس يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة، وكانت الإستراتيجية الأكثر إتباعاً بين مديري مدارس هي إستراتيجية التعاون، وكانت ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس، التجنب)، وأوصت الدراسة العمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في مراكز التدريب، وأهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء.

٩- دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السمیع، ٢٠١٤)، هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين وأثرها على الرضا الوظيفي لهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التجنب والعلاقة مع الرؤساء كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، وجود علاقة عكسية بن إستراتيجية التسوية وكلا من (العلاقة مع الرؤساء، الترقيات) كأحد جاءت إستراتيجية التعاون مرتفعة بينما جاءت إستراتيجية التجنب متوسطة، وإستراتيجية التنافس متوسطة ثم جاءت إستراتيجية التسوية مرتفعة وإستراتيجية التنازل مرتفعة من حيث استصدام مديرو المدارس، حيث جاء ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي التعاون يليه التسوية يليه التنازل يليه التجنب يليه التنافس، رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لأنسب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مما يزيد من مستوى رضا الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي.

١٠- دراسة (عرفات صلاح شعبان، ٢٠١٤)، هدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني واستراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمي، وإمكانية التنبؤ استراتيجيات إدارة الصراع من خلال الذكاء الوجداني، وكذلك التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمي من خلال الذكاء الوجداني واستراتيجيات إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد الذكاء الوجداني وكل من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمي ما عدا بعد الإيجار لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع كان ارتباطه سالباً الذكاء الوجداني، كذلك توصل البحث إلى أنه يمكن التنبؤ باستراتيجيات إدارة الصراع (التجنب - الإيجار - حل المشكلة - التسوية - التساهل) من خلال الذكاء الوجداني، بالإضافة إلى أنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من (التسوية - استخدام الانفعالات - تقييم ذاتي للانفعالات - فهم الانفعالات) .

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي:

١- دراسة لانجوران (Langhorn, 2004)، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (١٦١) مدير ومديره، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء ورضى الفريق وتوافقه، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في درجة الذكاء تعزى للجنس.

٢- دراسة هايبوارد (Hayward, 2005)، هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين كل من أداء المستخدمين والقيادة والذكاء العاطفي في المنظمات شبه الحكومية في جنوب أفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٢٠) مستخدماً مثلوا مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء المهني والقيادة التقليدية.

٣- دراسة ريد" (Reed, 2005) ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وسلوك القيادة لدى مديري المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن بين ما بينته النتائج أن

الوعي بالذات والوعي الاجتماعي لدى مديري المدارس وكفايات إدارة الذات وإدارة الآخرين هي محك النمو الذي يؤسس لعمليات التماسك والتواصل مع الآخرين بالمدرسة .

- ٤- دراسة "كوك" (Cook,2006) ، هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد تأثيرات الذكاء الانفعالي على الأداء القيادي لمديري المدارس الابتدائية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن بين ما بينته النتائج أن الذكاء الانفعالي له تأثير على المجالات التسعة للقيادة التربوية ، كما أنه لا يوجد تأثير للنوع والعمر وعدد سنوات الخبرة على الذكاء الانفعالي .
- ٥- دراسة "هال" (Hall,2007) ، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين فعالية القيادة والذكاء الانفعالي وآليات التعامل مع الضغوط لدى مديري المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن بين ما بينته النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والقيادة الفعالة ..
- ٦- كما أجرى "جاكسون" (Jackson,2008) دراسة للعلاقة بين الذكاء الانفعالي وبعض سمات الشخصية (السيطرة ، التأثير ، يقظة الضمير) لدى مديري المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن بين ما بينته النتائج أن المديرين ممن لديهم القدرة على قيادة مجتمعات التعلم أظهروا مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء الانفعالي .
- ٧- دراسة (ناصر عبد الله، ٢٠٠٨) ، هدفت الدراسة إلي التحقق من مدى توافر الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية والتي تشمل النوع الاجتماعي، والمنطقة التعليمية، سنوات الخبرة ونوع المدرسة، وأشارت النتائج إلى مدى توافر الذكاء الانفعالي متوسط، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في بعد الوعي بالذات، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة في بعد تنظيم الذات لصالح الذكور، وكذلك إلى وجود فروق ذات دلالة في بعد المهارات الاجتماعية، وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث. أما بالنسبة لمتغير المنطقة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في الأبعاد الأربعة للذكاء الانفعالي.
- وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة في بعد المهارات الاجتماعية في متغير الخبرة، وجاءت الفروق بين المدراء ذوي الخبرة الطويلة وذوي الخبرة القصيرة لصالح المدراء ذوي الخبرة الطويلة. أما بالنسبة لمتغير نوع المدرسة فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة في الأبعاد الثلاثة الأولى للذكاء الانفعالي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الوعي الاجتماعي) وقد جاءت هذه الفروق لصالح الحلقة الأولى.
- ٨- وأجرى "وانج وهوانج" (Wang, Huang,2009) ، دراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن بين ما بينته النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي ، وأن القيادة التحويلية تعد متغيراً وسيطاً بين الذكاء الانفعالي وتماسك فريق العمل.
- ٩- دراسة (أحمد معنوق، ٢٠٠٩) ، هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي ، كما وجد تأثير دال لمتغيرات المؤهل الدراسي وعدد سنوات العمل الإداري في الذكاء الانفعالي، أوصت الدراسة بتبني إقامة الندوات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب، وتصميم برامج تدريبية في الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي.
- ١٠- دراسة (Andrea, 2010) ، هدفت الدراسة التعرف على أهمية المهارات الشخصية والذكاء الانفعالي والقدرة على حل الصراع، ودراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وأساليب إدارة الصراع،

وتكونت عينة الدراسة من طلاب مدارس (MBA) في أمريكا، وكان مما أسفرت عنه النتائج أن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي وأساليب إدارة الصراع .

١١- دراسة (ميكال كمال، ٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق في الذكاء الانفعالي بين مديري المدارس الأكثر تميزاً والأقل تميزاً تبعاً للمعايير القومية للإدارة المتميزة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفروق في الذكاء الانفعالي (الأبعاد والدرجة الكلية) كان لصالح مديري المدارس الأكثر تميزاً.

١٢- دراسة (رشيد سعادة، ٢٠١٢) ، تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة علي إدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي لا يختلف لدى أفراد عينة الدراسة، باختلاف الجنس ، إلا أنه بالمقابل يختلف الذكاء الانفعالي باختلاف كل من الأقدمية المهنية والمرحلة التعليمية.

١٣- دراسة (محمد الحراحشة، ٢٠١٣)، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة أن درجة الذكاء الانفعالي مرتفعة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات باستثناء مجال المعرفة الانفعالية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات ما عدا مجال التعاطف، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة المتوسطة، وأوصى الباحث بضرورة عقد ورش عمل وتدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات الذكاء.

١٤- دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤)، هدفت الدراسة التعرف علي مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري مدارس ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أشارت النتائج إلى إن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس قد جاء بدرجة متوسطة، وكذلك درجة فاعلية القائد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة ولصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ت عزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير فاعلية القائد، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة فاعلية القائد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على موضوع الذكاء الانفعالي.

١٥- دراسة (محمود إبراهيم خلف الله ، ٢٠١٦)، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلميهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضاً، وكذلك الكشف عن مدى الاختلاف في متوسطات تقديراتهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم باختلاف متغيرات: (نوع المدير، المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخدمة كمدير، الجهة المشرفة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن مدى وجود عالقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلميهم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة

على مقياس الذكاء الانفعالي جاءت بنسبة مئوية (٦١) % وهي نسبة متوسطة، وكذلك وجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير (نوع المدير) وذلك لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة كمدير) لصالح ذوي الخدمة الأكثر، ووجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (نوع المدير) ، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، لصالح حملة البكالوريوس، ومما أسفرت عنه الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية تبين أن هذه الدراسات استخدمت مداخل بحثية متنوعة، وطبقت على مؤسسات متعددة، وتتنوع مجتمعات الدراسة من دراسة لآخرى، وأن ما يميز هذه البحث عن تلك الدراسات هو بيئتها التي ركزت عليها وأنها الوحيدة محليا التي تربط إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء الانفعالي للتعرف على تأثيرهم علي مديري المدارس التعليم الإعدادي بمحافظة قنا.

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- توافقا البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة والتي تؤكد على أهمية إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي والذكاء الانفعالي، والارتقاء بحال مدير المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل.

- اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي حيث تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

- يقوم البحث الحالي علي تقديم توصيات لتفعيل العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس كدراسة ميدانية في محافظة قنا، وبالتالي تختلف مع الدراسات والبحوث في موضوع ونطاق وحدود الدراسة.

- اختلف البحث عن معظم الدراسات في أنها اقتصرت في محور إستراتيجيات إدارة الصراع في الأبعاد (التعاون، الاسترضاء، التوفيق، المناقشة ، التجنب).

- كما اختلف البحث عن معظم الدراسات في إنها اقتصرت في محور الذكاء الانفعالي علي العناصر) إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، التواصل الاجتماعي، المعرفة الانفعالية، التعاطف).

- يتكون مجتمع البحث الحالي من بعض معلمين مدارس التعليم الإعدادي العامة ، مما يجعلها تختلف مع معظم الدراسات السابقة .

وبالتالي يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والحدود المكانيّة والعينة.

المبحث الثاني: الذكاء الانفعالي

تمهيد:

ظهر مفهوم الذكاء الانفعالي من خلال تطور العلاقة بين الذكاء والانفعال عبر ثلاثة اتجاهات بحثية، الأول يتعلق بتأرجح مفهوم الذكاء بين النظرة التقليدية ونظريات الذكاء المتعدد وبمحاولات توسيع مفهوم الذكاء ليشمل كافة مظاهر النجاح الإنساني، والاتجاه الثاني تمثلته الاكتشافات الطبية في مجال القدرات العقلية المرتبطة بالانفعال، أما السياق الثالث فيتعلق بتزايد الاهتمام بإبراز الدور الايجابي للانفعال في السلوك على حساب فكرة التناقض التي كانت تربط الانفعال بالعقل
أولاً: مفهوم الذكاء الانفعالي:

ظهرت تعريفات متعددة لمفهوم الذكاء الانفعالي من قبل الباحثين والمختصين، عكست في معظمها أهمية هذا المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية والمهنية، ومنها ما يلي:
- مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد.

(Abraham, 2000,169)

- القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين".
(Furnham, 2006,819)

- القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين.
(George, 2000,1033)

- الذكاء الانفعالي بأنه القدرة على معرفة مشاعرنا، ومشاعر الآخرين، لتحفيز ذاتنا، وإدارة انفعالنا بشكل فعال داخل أنفسنا، وفي علاقتنا بالآخرين. (Goleman, 1998, 95).

بالرغم من تعدد المفاهيم التي تناولت الذكاء الانفعالي إلا أنه يمكن القول اتفاق معظم الباحثين على التركيز على معرفة وفهم مشاعر الآخرين وتوجيهها بطرق سليمة تساعد على تعلم المهارات الايجابية.

ثانياً: خصائص الذكاء الانفعالي:

لقد وضع كوبر وصواف (1997) مكونات الذكاء الانفعالي في العمل كما يلي:

- القدرة على تحديد وتقدير الانفعالات أو القوى التي يمتلكها الفرد.
- حفز الذات: وتعني أن الفرد يعمل بفاعلية في مواقف العمل الضاغطة كما انه يقوم بالمبادرة والتركيز والنشاط الذاتي.

- العلاقات الاجتماعية: وتعني قدرة الفرد على التغلب على القلق ومقاومة الإحباط لديه أثناء العمل، كما أنه يشعر بانفعالات الآخرين ومساعدتهم في مقاومة الإحباط.

- النمط الشخصي: ويشير إلى أن الشخص ذوي الذكاء الوجداني العالي لديه القدرة على العمل بفاعلية تحت الضغط ويتميز بقدرته على تحمل المسؤولية.

خصائص الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي العالي فهي:

- تحديد وتقدير القوى الوجدانية التي يمتلكها.
- العمل بفاعلية تحت الضغط والمبادرة وحفز الذات.
- التغلب على القلق ومقاومة الإحباط.
- القدرة على تكوين علاقات اجتماعية تعتمد على الثقة المتبادلة.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

(السيد السمانوني، ٢٠٠٧، ١١٧)

ويذكر إبراهيم المغازي، انه يمكننا التعرف على الفرد الذي لديه ذكاء انفعالي مميز في العمل من خلال الصفات التالية:

- يعمل من اجل العمل ويدون كل ولا ملل.
- يواصل العمل إلى ساعات طويلة بدون انقطاع.
- يثدق عمله ويشعر بالرضا عنه ويتسلى به حتى يحبه كشي ار.
- يواصل العمل لتحقيق الأهداف المنشودة التي وضعها لنفسه.
- لديه القدرة على خلق دوافع العمل.
- يعمل على حل المشكلات التي تعترضه في الحياة العملية.
- يطرح أفكار جديدة لتطوير العمل.
- يجعل الابتهاج سائدا في جو العمل.
- لا يتسرب إليه الانزعاج أثناء العمل.

(إبراهيم المغازي، ٢٠٠٣، ٦٣)

ويذكر أيضا (سلامة وطه عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦، ٢٢)، خصائص الذكاء الانفعالي، وهي ما يلي:

- يعي بطبيعة الأفراد والجماعات والمجتمع برمته.
- يمكن الفرد أن يوجد علاقة بين انفعالاته وتفكيره من ناحية وبين تفكير وانفعالات الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى.
- له دور مهم في دفع الفرد نحو الوصول إلى الهدف والأخذ بيده لتحقيق النجاح في حياته العملية والاجتماعية.

ثالثا: العوامل التي تؤثر في الذكاء الانفعالي:

يتأثر الذكاء الانفعالي بكل من الوراثة والبيئة فالذكاء الانفعالي يكون في المخ مثل الذكاء العقلي، فهو وظيفة من وظائف المخ، فالاستجابات الانفعالية مثل: كيف تشعر وتقيم الأشياء كيلهما فطري ومكتسب ومتعلم، ويتم تخزينه في المخ، وأما الطريقة التي نحن بها، لماذا يكون أحد الأشخاص توكيدي والآخر خاضع؟ لماذا يعمل فرد بشكل شاق والآخر كسول؟ لماذا يصبح فرد ودود والآخر عدواني؟، هذا الاختلاف يظهر من خلال تفاعل كلا من الوراثة والبيئة والتغيرات الكيميائية والفيزيائية في الجسم، وقد أصبح ماير وسالوفي (1997) أن المعرفة الانفعالية تبدأ من الطفولة وتنمو وتتطور عبر مراحل الحياة مع فهم متزايد لتلك المعاني الانفعالية حيث يعلم الآباء الأبناء التفكير الانفعالي عن طريق ربط الانفعالات بالمواقف مثل الربط بين الحزن والضيق والغضب .

(رشاد موسى، ٢٠١٢، ٣٤-٣٥)

رابعا: أبعاد الذكاء الانفعالي:

أوضح (دانيل جولمان، ٢٠٠٠) أن هناك خمسة أبعاد أساسية تتكامل وتتحدد فيما بينها أبعاد الذكاء الانفعالي، وهي:

- ١- المعرفة الانفعالية: القدرة على التمييز والاستجابة الملائمة للحالات النفسية، الأمزجة والميول والرغبات الخاصة بالآخرين.
- ٢- إدارة الانفعالات: قدرة الإنسان على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعيا بعيدة عن الاستفزاز، والحد من إصدار الأحكام على سلوك الآخرين، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره.

٣- تنظيم الانفعالات: القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والإحساس بتلك المشاعر من خلال تعبيرات الصوت والوجه وفهم القيم والاتجاهات والاستجابة للتصرفات والتعليمات، العلاقة بين الشخص وذاته ويتضمن القدرة على معرفة الذات والتحكم في تصرفاته واحترامها، وبناء العلاقات واتخاذ القرارات في ضوء فهم متقدم للقيم الفردية والاجتماعية.
٤- التعاطف: القدرة على التعرف وقراءة مشاعر الآخرين والاستجابة لها، ويبنى التعاطف أو التفهم على أساس الوعي بالذات. فكلما كان الفرد قادر على تقبل مشاعره وإتاحة الفرصة لها بالظهور كلما ازدادت مهارته في قراءة مشاعر الآخرين والتفاعل معها.
٥- التواصل الاجتماعي: القدر على إدارة الانفعالات مع الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحو صحي سليم، تلك المهارة الأساسية في إقامة علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين. ولكي تظهر هذه القدرة لدى الأشخاص عليهم أن يصلوا أولاً إلى مستوى متقدم من التحكم في أنفسهم وإدارة ذواتهم، ويتطلب التوافق مع الآخرين قليلاً من الهدوء النفسي.

(دانيل جولمان، ٢٠٠٠: ٢٦٧-٢٦٩)

و توصل (فاروق عثمان وعبد السميع رزق، ٢٠٠١، ٢٢-٥٠) إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد هي:

- ١- المعرفة الانفعالية: وهي القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية والتمييز بينها والوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
 - ٢- إدارة الانفعالات: القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بما في ذلك القدرة على كسب الوقت للتحكم فيها، وتحولها إلى انفعالات إيجابية، وممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.
 - ٣- تنظيم الانفعالات: قدرة على توجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال الانفعالات والمشاعر في صنع أفضل القرارات.
 - ٤- التعاطف: وهو القدرة على إدراك انفعالات الآخرين، والتوحد معهم انفعالياً وفهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتعاطف معها.
 - ويقوم التعاطف أساساً على الوعي بالذات، فيقدر ما يكون الفرد قادراً على تقبل مشاعره وإدراكها، يكون قادراً على قراءة مشاعر الآخرين، فالأشخاص العاجزون عن التعبير عن مشاعرهم والمفتقدون لأي فكرة عما يشعرون به، يكونون في ضياع اجتماعي كامل، حيث أنهم إذا طلب منهم معلومات عن مشاعر أي شخص آخر ممن يعيشون حولهم فإنهم لا يجيبون بشيء، ومقابل ذلك هناك ما يطلق عليه الدور الذكي للعاطفة، حيث تبدو أهم بية معرفة الفرد بعواطفه واستبصاره بها وبمشاعره وفهمها جيداً، ثم إدارتها والحفاظ عليها بشكل متوازن، ومن ثم استخدامها لمصلحة.
 - ٥- التواصل: وهو التأثير الإيجابي القوي في الآخرين مع معرفة متى يفضل إتباعهم ومساندتهم.
- أشار كل من (Mayer, et al., 2001, 133) إلى أن الذكاء الانفعالي يتضمن أربعة أبعاد معرفية، هي كما يلي:

- ١- القدرة على إدراك الانفعالات: وهي تمثل الجانب الأساسي للذكاء الانفعالي، وتشمل قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته، وانفعالات الآخرين، كما يتم التعبير عنها من خلال تعبيرات الوجه ونبرات الصوت.
- ٢- القدرة على توليد واستخدام الانفعالات لمساعدة التفكير: وتشمل قدرة الفرد على توليد الانفعالات، ومعرفة أسبابها، وأثرها على التفكير.
- ٣- القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية: وتتضمن قدرة الفرد على فهم الانفعالات المعقدة، وكيفية انتقالها من مرحلة إلى أخرى.

٤- القدرة على تنظيم الانفعالات للارتقاء بالنمو الانفعالي والعقلي : وتعنى قدرة الفرد على إدارة وتنظيم الانفعالات والتحكم فيها وضبطها .

وذكر (George, 2000, 1034-1038) أربعة أبعاد للذكاء الانفعالي هي :

١- تقدير الانفعالات والتعبير عنها : وتعنى قدرة الفرد على التحديد الواضح للانفعالات التي يعيشها، وقدرته على التعبير عنها، والتواصل بشأنها، ويرتبط ذلك بمدى فهم ومعايشة مشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف معهم .

٢- استخدام الانفعالات لدعم العمليات المعرفية وصنع القرار : وتتضمن قدرة الفرد على استخدام انفعالاته بطرق وظيفية .

٣- معرفة الانفعالات : وتتمثل في قدرة الفرد على معرفة انفعالاته وفهمها .

٤- إدارة الانفعالات : وتعنى قدرة الفرد على التحكم في مزاجه وانفعالاته، ومزاج وانفعالات الآخرين. ويعتمد ذلك على معرفة الفرد بحالاته المزاجية وقدرته على تقدير الانفعالات، والتعبير عنها، واستخدامها ببيجابية .

ومما سبق نجد أن هناك اتفاق على أبعاد الذكاء الانفعالي ومنها ما يلي:

١- الوعي بالانفعالات : ويتضمن قدرة الفرد على التعرف على مشاعره وتعديلها، وإدراك العلاقات بين الأفكار والمشاعر والأفعال .

٢- إدارة الانفعالات: وتشمل قدرة الفرد على معرفة ما وراء مشاعره، والقيام بالأنشطة، وتحويل المشاعر السالبة إلى موجبة .

٣- التعاطف : وتعنى قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين، وعلاقاتهم المتشابكة، ووجهات نظرهم، والاستماع إليهم، والتمييز بين أفعالهم وأقوالهم، وانفعالاتهم وأحكامهم .

٤- التواصل : ويشمل تطوير جودة العلاقات الإيجابية، وتحديد المشاعر التي تساعد على التواصل مع الآخرين .

٥- التعاون : وتعنى التعرف على متى يكون التعاون مؤثراً وجوهرياً، والعمل كجماعة لتحقيق الأهداف، وحث الآخرين وتشجيعهم على المشاركة في العمل الجاد، والتعرف على النتائج المترتبة على اتخاذ القرار .

خامساً: استراتيجيات الذكاء الانفعالي:

أشار فيتلو (Vitello,2003) إلى استراتيجيات تساعد المدير على تطوير قدرات الذكاء الانفعالي، منها:

١- إستراتيجية التركيز على الذات: ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال الانفعالية للقائد سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات أم على هيئة أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح للقائد فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية التي يشعر بها، أو على مشاعره السابقة .

٢- إستراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: إذ أن هناك أنماطاً عديدة من التأمل والتفكير التي يمكن أن تساعد الفرد كي يصبح أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية تأثير العواطف في السلوك، ويجب على القائد الاختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات تنفس عميقة وطينة للمساعدة على تهيئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء .

كما أن انخفاض الذكاء الانفعالي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف ، والغضب ، والعدوانية ، وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد ، كإخفاض الروح المعنوية ، والغياب عن العمل ، والشعور بالشفقة ، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء ، فالعاطفة السلبية توجد طاقة سلبية ، والطاقة الإيجابية تخلق قوة إيجابية .

(Goleman, 1995: 127).

ومما سبق نجد أن للذكاء الانفعالي دوراً كبيراً في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير في حل الصراعات بين العاملين في المدرسة، ويوضح ذلك من تأثير الذكاء الانفعالي في قدرة المدير على اتخاذ القرارات الفعالة التي تنمي الوعي بإستراتيجيات إدارة الصراع ، وان المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء الانفعالي يواجهون صعوبة كبرى في عدم قدرتهم على مواجهة الصراعات التنظيمية والحد من تفاقمها وتأثيرها السلبي على المدرسة وعلى الإنتاجية.

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

بالرغم من تعدد وتباين مفاهيم الصراع نتيجة لاختلاف وتباين مدارس الفكر الإداري في النظر للصراع من زوايا مختلفة، ونظراً لاختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديده، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم، وليس في مضمون مفهوم الصراع، ويمكن عرض بعض المفاهيم الصراع على النحو التالي:

- العملية التي يدرك من خلالها أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة. (محمد سعيد ، ٢٠٠٢ ، ٨٠).

- انه إرباك أو تعطيل للعمل واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار.

(محمد القريوتي ، ٢٠٠٢ ، ٢٤١)

وبناء على ما سبق نستطيع القول بان الصراع هو عبارة عن حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف في وجهات النظر، وهو أحد تفاعلات الاجتماعيات التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لايد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

أما عن مفهوم إدارة الصراع التنظيمي فهو:

- أسلوب أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة، بهدف توضيح هوة الخلاف بين طرفي الصراع من خلال الوصول إلى نتيجة هي الأفضل من جانب الطرفين، أو محاولة فرض حل على طرف على حساب طرف آخر.

(خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٠ ، ٣-٤)

- الطريقة التي يستخدمها المديرين في حل الخلافات بين الأطراف المتصارعة التي قد تعزز من فرص الوصول إلى اتفاق، أو قد تكون إدارة هدامة في حل الصراع إذا أسئ استخدامها.

(Rubin , 1994,34)

ثانياً- خصائص إدارة الصراع التنظيمي:

في ضوء مفاهيم إدارة الصراع التنظيمي، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها إدارة الصراع التنظيمي، منها ما يلي:

- وجود أهداف ومصالح وتصرفات وقيم غير متكافئة بين أطراف الصراع .
- التوتر يعتبر بعداً أساسياً في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- ينتج عن الصراع الحاد آثار سلبية على الفرد والمنظمة مما يتطلب حسم الصراع بتدخل المدير باستخدام إستراتيجية القوة أو الإستراتيجيات السلمية لإدارة وحل الصراع.

(أحمد يوسف، ٢٠٠٨، ١٣)، (ناجي معلا، ٢٠٠٠، ٨٢)

ثالثا- جوانب إدارة الصراع التنظيمي:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي وبناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمات،

ولآخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي، وهما:

١- الصراع الوظيفي: يقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديد للأداء وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهنية إلى السطح فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات، الإداري الفاجح يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين.

٢- الصراع غير وظيفي: فإنه يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم ، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد وترسيخ المشاعر السلبية وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد وتدني مستوى الرضا الوظيفي ، ازدياد التغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية مما يعيق تحقيق الأهداف، لذا وجب ضرورة المبادرة من مديري المدارس بالتدخل بإزالة الضرر الناتج ومنع الظلم أو التقليل من حدته.
(أحمد يوسف، ٢٠٠٨، ١٤).

ويتضح من جوانب إدارة الصراع التنظيمي أهميته لمديري المدارس في استثارة الصراع الوظيفي للاستفادة من مزاياه في إثارة الإبداع وزيادة التنافس والإنتاجية، كما يتضح في الوقت ذاته أهمية دوره في التقليل والحد من مخاطر تفشي الصراع غير وظيفي داخل المدرسة، ضمانا لحسن سر العمل داخل المدرسة وتحقيق الأهداف.

رابعا- مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

يمر الصراع بعدة مراحل منها ما يلي:

١- مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المتسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني.

(خضير كاظم وآخرون، ٢٠٠٩، ٣١٦).

٢- مرحلة إدراك الصراع والشعور به: يتم في هذه المرحلة إدراك وملاحظة الصراع بواسطة طرف أو كل الأطراف المتصارعة، حيث يظهر نوع من القلق، والتوتر، والإحباط فيظهر الخوف وقد الثقة .
(واصل جميل المومني، ٢٠٠٦، ٤٩).

٣- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان

والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب ، واللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

(خضير كاظم و آخرون، ٢٠٠٩، ٣١٧) .

٤- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ، أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات أما إذا حاولت الإدارة خلق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة ، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود إلى مرحلته الأولى.

(محمد فتحي، ٢٠٠٠، ٢٤٧).

خامساً- أنواع الصراع التنظيمي:

١ - تصنيف الصراع وفقاً للمستوى:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقاً لمستوى الفرد، مستوى الأفراد، مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة ، وهي فيما يلي: (شاكر الخشالي، ٢٠٠٤، ٦)

- الصراع على مستوى الفرد : يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً.

- الصراع على مستوى الأفراد : وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

- الصراع على مستوى الجماعات، أو التنظيمات المختلفة : وهذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها.

٢- تصنيف الصراع وفقاً للاتجاهات:

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما : الصراع الراسي والصراع الأفقي، وهما كما يلي: (الشريف وعبد العليم ، ٢٠٠٩، ٢٥٦)

- الصراع الراسي : وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس .

- الصراع الأفقي : هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي أو صراع معلم مع معلم داخل المدرسة .

٣- تصنيف الصراع وفقاً للتخطيط :

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع إستراتيجي (مخطط له) وصراع غير مخطط له ، وهما فيما يلي :

- الصراع الاستراتيجي: وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون على شكل زيادة، أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة .

(سوزان المهدي، وهيبه حسام، ٢٠٠٠، ٢٣٠)

- الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف معينة.
(طارق العتيبي، ٢٠٠٦، ٣٢)

٤ : تصنيف الصراع وفقاً للتصنيف :

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما: (محمود العميان، ٢٠٠٢، ٣٧٥)

- الصراع المنظم : وهو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل.

٥: تصنيف الصراع وفقاً لآثاره :

إن وجود الصراع داخل المنظمة يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً أو سلبياً.

- آثار الإيجابية للصراع : تتضح الآثار الإيجابية للصراع من خلال ما يلي:

- تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على التغيير والابتكار.
- يؤدي الصراع إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام.

(رفاعي محمد رفاعي، ٢٠٠٤)

وهناك إيجابيات أخرى للصراع تتمثل في أنه يعمق ويقوي العلاقة تحت وطأة الضغوط اليومية، يساعد الفرد على فهم أي نوع من الأشخاص.

- الآثار السلبية فمن أبرزها:

دني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحنى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

يتضح من التصنيفات المختلفة للصراع التنظيمي انه بالرغم من تعدد هذه التصنيفات إلا أن يمكن القول أنه يصب في نهاية الأمر إلى وجود آثار إيجابية للصراع يمكن للمدراء المدارس الاستفادة منها في تحسين البيئة الإدارية وتغييرها إلى الأفضل والاستفادة من الطاقات الكامنة للأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة.

سادساً- محاور إدارة الصراع التنظيمي:

على الرغم من تنوع الأسباب المؤدية للصراع في المنظمات إلا أنه يمكن إجمالها في عدد من المحاور التالية:

١- محور القيم: ويمثل محور القيم أهم محور في المنظمات المعاصرة؛ فهو يعطي الفرد أو المنظمة النوعية والخصوصية المتميزة.

٢- محور المصالح: تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقاً لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة في المنظمة تمتلك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات والطموح، هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة

٣- محور المكانة والهيبة: ويبرز هذا المحور في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى أن القيادات الإدارية في هذا المستوى تكون قد تمكنت بشكل أو بآخر من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى

٤- محور النفوذ: ويظهر هذا المحور في مستوى الإدارة الوسطى والدنيا على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معنهم من كسب ود تلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين.

(عبد المعطي عساف، ١٩٩٤، ٢١٣-٢١٨)

سابعاً- أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية:
تشتمل المنظمات التربوية باعتبارها أنظمة اجتماعية على بعدين أساسيين هما: البعد المؤسسي ومكوناته، والبعد الشخصي وعناصره. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق بين مكونات هذين البعدين.

فقلما نجد تنظيمياً يحتوي على هذين البعدين ويخلو من أي صورة من صور الصراع الذي يمكن أن ينشأ لعدة أسباب. حيث يرجع أسباب الصراع داخل المؤسسات التعليمية إلى سببين رئيسيين:
١- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات: حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

٢- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:
- تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.
- تنافس أنظمة الحوافز.
- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز.

(الشريف وعبد العليم، ٢٠٠٩، ٢٥٦)

وقد تنجح المدرسة في ذلك، وقد تفشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات، في حين يوجد نوعين من أسباب الصراعات الإدارية في المؤسسات التعليمية:
- إن الصراع عادة ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين المدير والمعلمين .
- التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون .
- الخطأ في الاتصال بمعنى أن النقد الموجه للمدير المدرسة أحياناً ما يكون هداماً وليس بناء، فيكون رد فعل المدير اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات و الصراعات .
- عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات بين المدير والمعلمين داخل المدرسة.

- فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراع.
(محمد سعيد، ٢٠٠٢، ٣٢١)، (محمد القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٥١-٢٥٥)

وتتضح ذلك أهمية العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين من خلال فتح قنوات الاتصال والتواصل الفعال، وهذا يكمن في تشجيع إبداء الآراء في الاجتماعات فيما يتعلق بالعملية التعليمية والإدارية، وإعطاء المعلمين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل العملية الإدارية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى الاهتمام ببناء العلاقات الإنسانية المؤثرة في أداء المعلمين داخل المدرسة، ويمكن القول أنه ليس بالضرورة أن تجتمع تلك الأسباب السابقة على اختلاف تصنيفها لنشوب الصراع بل إن سبباً واحداً قد يكفي لذلك، كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن أسباب الصراع لديها فقد يكون السبب مخفياً ويتم التثبيت بأي ذريعة لإخفاء الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع.

ثامناً- الصفات الأساسية التي يتحلى بها مديري المدرسة في إدارته للصراع التنظيمي.
ينبغي أن يتحلى المدير بمجموعة من الصفات الشخصية والموضوعية في إدارته للصراع التنظيمي وهما:

(أحمد غنيم، ٢٠٠٥، ١٦-١٧)، (محمد مرعي، ٢٠٠٢، ٧٥-٧٧)، (Argryis , 1991)،
١- الصفات الشخصية:

ينبغي على المديرين التحلي بفعالية بمجموعة من الصفات الشخصية لإدارته للصراع التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- القدرة على التأثير في سلوك المعلمين.
- القدرة على كسب ثقة جميع المعلمين في المدرسة.
- الرؤية الشاملة لموقف الصراع والقضايا المتعلقة به بكافة جوانبها.
- حسن اختيار العبارات والألفاظ التي تعكس الرغبة في الوصول إلى الحلول.
- إتقان مهارة الإصغاء للأطراف المتصارعة بيقظة وفهم للحصول على المعلومات المرغوبة.
- امتلاك درجة عالية من سرعة البديهة لاستنتاج أوجه القصور لمواقف الصراع بين الأطراف المتصارعة.
- المقدرة على ملاحظة أدق التفاصيل في موقف الصراع، وسرعة فهمها والإفادة منها في معالجة الصراع.
- حسن التصرف في مواقف الصراع بإظهار ردود فعل مناسبة في موقف الصراع بعيداً عن العشوائية والانفعالية.
- ٢- الصفات الموضوعية:

يتعين على المديرين إدارة الصراع بفعالية اكتساب مجموعة من الصفات الموضوعية تتمثل

في:

- البعد عن النظر لمواقف الصراع من وجهة النظر الخاصة.
- معرفة اللوائح والقوانين التي تخص الصراعات بين المعلمين.
- القدرة على الإبداع والابتكار واتخاذ القرار السليم، وتقبل آراء الآخرين.
- المعرفة اللغوية بإجادة اللغة المستخدمة في حل الصراع، ومعرفة ملولاتها وتأثيراتها.
- التعامل بمرونة مع موقف الصراع من خلال المناقشة والحوار الموضوعيين للوصول إلى اتفاق يرضي كلا الطرفين.
- القدرات التحليلية المتمثلة بمنهجية التحليل العلمي للموضوعات والقضايا، وربط الأسباب بالنتائج أو بإيجاد العلاقة فيما بينها.

- المعرفة الاجتماعية النفسية بالإلمام بأسس علم النفس الاجتماعي التي تتضمن تحليل الشخصية ومكوناتها، وآليات دوافعها وسلوكها.
- المعرفة الشمولية التي تبنى على الثقافة العامة الواسعة لفهم العمل والبيئة المحيطة به، ومواقف الصراع التي تنشأ بسبب التفاعلات الاجتماعية بين المعلمين.
- تاسعا- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
- ١- إستراتيجية المنافسة (Competitive): تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز هذه الإستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية .
- ومدير المدرسة الذي يستخدم هذه الإستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو في الغالب ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر، يمكن استخدام إستراتيجية المنافسة في الحالات التالية:
- عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى.
- عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.
- (الشريف وعبد العليم، ٢٠٠٩ ، ٢٧٢)
- ٢- إستراتيجية الاسترضاء (Accommodative): تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، وفي هذه الإستراتيجية يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
- وتبدو مظاهر استخدام المديرين لإستراتيجية التسوية في إدارة الصراع باستخدام المدير لأسلوب التفاوض وإشعار الأطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق، وإصلاح الأمور دون معالجة جذور الصراع.
- (مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ب- ٢٠٠٠ : ٨٣)
- استخدام المدير لأسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض حقوقه مقابل الحصول على بعضها.
- ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عند تعادل قوة طرفي الصراع، وعندما تكون أهداف الطرفين تنافسية، ولتحقيق تسوية بشأن القضايا المعقدة، وللوصول إلى حل في ظروف صعبة وفي ظل ضيق للوقت، والمحافظة على الأهداف الشخصية مع الحفاظ على العلاقات) مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- (مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ب- ٢٠٠٠ : ٨٣)
- ٣- إستراتيجية التجنب (Avoiant): تتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذا الإستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة.
- ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنجاز أيضاً.
- (زياد المعشر، ، ٢٠٠٥ ، ٤٤)

وتبدو مظاهر استخدام المديرين لإستراتيجية التجنب فى إدارة الصراع بتجاهل المديرين للصراع وأسبابه، ومحاولة منع المعلمين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط، وتحاشى وجهات النظر المتعارضة، وإقناع المعلمين بعدم وقوع الصراع بينهم فى الأصل.
استخدام المدير لهذه الإستراتيجية فى إدارة الصراع يقضى على نتائجها السلبية، لأن الصراع بين المعلمين إذا لم يتم تدخل فيه من قبل المدير يتحول من صراع بسيط إلى صراع حاد له تأثيره السلبى على مستوى المعلمين والمدرسة، إلا أنه يتعين استخدام هذه الإستراتيجية إذا كانت الأطراف المتصارعة لديها القدرة على حل النزاع بكفاءة أعلى من المدير، أو كان موضوع الصراع غير مهم.

٤- إستراتيجية التوفيق (Compromise) : إنها إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين.

يتصد بها استخدام المدير لأسلوب تهدئة الصراع، والتأكيد على مواضيع الاتفاق بين الأطراف المتصارعة، وتشجيع المعلمين على العمل بعضهم مع بعض بطمأنينة.

(خليل الشامع، خضير كاظم، ٢٠٠٠، ٣١٠).

وتبدو مظاهر استخدام المديرين لإستراتيجية التعاض السلمي فى إدارة الصراع بالتركيز على العمل الجماعى بين الأطراف المتصارعة، وحث المعلمين على العمل بعضهم مع بعض بطمأنينة، والتأكيد على جوانب الاتفاق بين الأطراف المتصارعة والتقريب بين وجهات النظر.

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون الحفاظ على العلاقات بين المعلمين أكثر أهمية من موضوع الصراع، وعندما يكون موضوع الصراع أكثر أهمية لطرف من أطراف الصراع دون الآخر.

٥- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمك)، أ، ٢٠٠٠، ٤٣)

٥- إستراتيجية التعاون (Collaborative) : ويقصد بها أن يعمل المدير بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذى يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمام كل منهما، وتسمى هذه الإستراتيجية "بإستراتيجية الربح"، فهي تتميز باهتمام كبير بالمدير والأداء داخل التنظيم.

(زيد المعشر، ٢٠٠٥، ٤٤)

تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتعود إلى مجهودات ترضى الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه الإستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذى يؤدى إلى حلول خلاقية.

ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمى عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلا يحقق فائدة للجميع، مع الإقتناع بأهمية المصالح المشتركة، ويستطيع المدير كمعالج لصراع نشب بين مرؤوسيه-لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون- أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع بينهم والأسباب، وأن يصلوا بأنفسهم إلى الحلول الملائمة.

إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة باقتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضى كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعى.

(محمد العمارة، ٢٠٠٢، ٢٤٧)

والافتراض الأساسى لهذه الإستراتيجية هو حالة مكسب لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التى تحظى بدعم والتزام الطرفين.

(جبرى ويزينسكى، ١٩٩٩، ٢٠).

عاشرا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس:
أن الذكاء الانفعالي يمثل إحدى الصفات الجوهرية التي يمكن أن يتمتع بها مدير المدارس من خلال قدرته على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز وإدارة العواطف بشكل سليم في العلاقات مع الآخرين وتخفيف حدة الاختلافات مما يقلل من حدة النزاعات والصراعات المحتملة بين المدير والأفراد العاملين بالمدرسة، وأن الأشخاص المتميزين بالذكاء الانفعالي ويعرفون مشاعرهم الخاصة ويقومون بإدارتها جيدا ويتفهمون ويتعاملون مع مشاعر الآخرين بصورة جيدة ، كما نجد كذلك المديرين المتمتعين بالمهارات الانفعالية المتطورة، وهم أكثر من غيرهم إحساسا بالرضا عن أنفسهم مما يدفع إنتاجيتهم قدما إلى الأمام، أما من لا يستطيعون التحكم في حياتهم الانفعالية والسيطرة على الصراعات التي تنشأ في مجال العمل فنراهم يدخلون في معارك نفسية داخلية تدمر قدراتهم على التركيز في مجالات عملهم وتمنعهم من التمتع بفكر واضح.

وامتلاك مدير المدرسة لمهارات الذكاء الانفعالي تزوده بالقدرة على:

- إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه بكل صراعاته والاستفادة من الآثار الايجابية لهذه البيئة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
- واستثمار الصراع الايجابي والعمل على إدارته لتعظيم الاستفادة منه وتوظيفه لصالح المؤسسة.
- التخلص من الصراعات الحادة والتي لها من الآثار السلبية علي بيئة العمل من خلال الأنماط والهيكل الإدارية التقليدية.
- تصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف ، والعمل على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.
- والإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والأفكار الناتجة من الصراعات ببتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولا إلى أعلى مستويات التميز.

(سلامة عبد العظيم، طه عبد العظيم، ٢٠٠٦)

ولكي يستطيع المديرين الذين يتمتعون بالذكاء الانفعالي في إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة عالية ، عليه إتباع الآتي:

- ١- الوصول لشعوره، من خلال تحديد ومواجهة ما يشعر به.
- ٢- الاندماج والتكامل مع شعوره، وذلك من خلال الإحساس به بشكل كامل، ويمكن له في هذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال تدوينه أو تسجيله على آلة تسجيل، وهذا ما يمكنه من التفكير.
- ٣- فهم ماهية شعوره وشعور الآخرين، وما يحاول أن يخبره. وأن يبقى متفتحاً على المعلومات الغزيرة التي يزوده بها شعوره بخصوص الماضي و المستقبل، وهذا ما يساعده على اتخاذ أفضل القرارات بشأن المستقبل.
- ٤- إدارة شعوره وشعور الآخرين ، وهنا تتجسد العلمية القيادية حيث الإصغاء للشعور و العقل، عند اتخاذ القرارات و التأثير في الآخرين. فعندما يشعر القائد بالهدوء ،فانه يجعل كل من حوله هادئا، وعندما يشعر بالثقة يجعل ذلك سائدا على كل من حوله. وأن يقدم ما يكون قادرا على تقديمه.

(صالح والعزوي وإبراهيم، ٢٠١٠).

ومن هنا نجد أن الذكاء الانفعالي يمثل ذهنا للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) ، والتي تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، ويجسد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المنظمات، لغرض التعامل مع التحديات والصراعات للبقاء والتطور.
إن القيادة الذكية انفعالياً تساهم بصورة كبيرة في توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الموظفين على بذل أقصى ما في وسعهم للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ككل، فالحماس يؤدي إلى رفع

مستوى أداء العاملين، والمنظمات التي يتمتع قادتها بمهارات الذكاء الانفعالي تحقق فاعلية أعلى من المنظمات الأخرى، وبناءً على ذلك يبدو أن العلاقة بين قوة مهارات الذكاء الانفعالي لدى المدير والأداء المرتفع للمنظمة التي يديرها تتأثر بشكل كبير بالمناخ التنظيمي الذي يسود تلك المؤسسة، حيث يعكس ذلك المناخ إحساس كل موظف في المؤسسة بقدرته ومهارته على أداء عمله بأفضل صورة ممكنة وبقدرته على الإبداع، وإحساسه بمسؤولية كاملة تجاه العمل الذي يقوم به، فمؤشرات ذلك المناخ التنظيمي تظهر بوضوح في أسلوب الاتصال بين العاملين، وفي مرونة العاملين في أداء مهامهم ووظائفهم، وفي قدرتهم على الإبداع والاختراع وفي مسؤوليتهم الكاملة عن العمل الذي يقومون به.

(سلامة عبد العظيم، طه عبد العظيم، ٢٠٠٦)

ومما سبق نجد أن إدارة الصراع التنظيمي إذا استخدمت بطريقة صحيحة، تعمل على تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات، وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات أمام الصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها، وكذلك يعمل أيضاً إذا استخدم بطريقة خاطئة على تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحني بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

يوضح هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية والأداة التي استخدمت لتحقيق هذه الأهداف، من حيث كيفية بنائها وصياغتها، ومدى استيفائها لشروط الاستبيان الجيد، وبلي ذلك عرض عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

(أ) أهداف الدراسة الميدانية:

- ١- التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس.
- ٢- التعرف على أبعاد الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس.
- ٣- السعي الوصول إلى توصيات واقتراحات تساهم في تفعيل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء الانفعالي لمديري المدارس.

(ب) أداة الدراسة:

استخدم البحث الحالي الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة في المجتمع قيد الدراسة والتي تقوم على شكل عدد من العبارات التي يتطلب الإجابة عنها.

وتم بناء الاستبيان من خلال مراجعة الأدب النظري المرتبط بالذكاء الانفعالي، وكذلك استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس، وتحليل الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع لمديري المدارس.

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، واشتمل محور استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس على (٥٠) فقرة موزعة على خمسة عناصر حيث اشتمل محور الذكاء الانفعالي على (٤٥) مفردة موزعة على خمسة أبعاد.

ثم عرض الاستبيان بصورته المبدئية علي مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد المفردات وشموليتها وتنوع محتواها، ومدى سلامة الدلالة اللفظية، وإضافة أية مقترحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجري بعض التعديلات في ضوء آراء المحكمين كحذف بعض المفردات، وإضافة مفردات أخرى وتعديل صياغة بعض المفردات وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، حتى أصبح محور استراتيجيات إدارة الصراع لمديري المدارس (٣٦) مفردة موزعة علي خمسة عناصر، وأصبح عدد محور الذكاء الانفعالي (٣٩) مفردة.

(ج) ثبات الاستبيان:

لحساب ثبات الاستبيان تم اختيار عينة مكونة من (١٠٠) عضو من المعلمين من أفراد العينة بالمدارس التعليم الإعدادي، وتم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (١) يوضح نتائج معاملات ألفا كرونباخ لحساب الثبات للإستبانة

م	المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	استراتيجيات إدارة الصراع	التعاون	١٠	٠.٨٤
٢		التوفيق	٧	٠.٨٢
٣		الاسترضاء	٧	٠.٨٦
٤		المناقسة	٧	٠.٨٩
٥		التجنب	٥	٠.٨٧
	معامل الثبات لمحور استراتيجيات إدارة الصراع			
			٣٦	٠.٩٢
١	الذكاء الانفعالي	إدارة الانفعالات	١٠	٠.٨٤
٢		تنظيم الانفعالات	٩	٠.٨٢
٣		التواصل الاجتماعي	٧	٠.٨٦
٤		المعرفة الانفعالية	٧	٠.٩٢
٥		التعاطف	٦	٠.٨٩
	معامل الثبات لمحور الذكاء الانفعالي			
			٣٩	٠.٩٣
	معامل الثبات الكلي			
			٧٤	٠.٩٧

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة الاتساق الكلي لمفردات الاستبانة ككل بلغت (٠.٩٧) وهي تدل علي تجانس مفردات الاستبانة ومن ثم ثبات وصلاحتها للتطبيق.

(د) صدق الاستبانة:

يعتبر الاستبانة صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه، وتوجد مجموعة من الدلائل التي تشير إلي صدق الاستبانة منها.

١- صدق المحكمين:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

تم عرض الاستبانة بعد تعديلها عي مجموعة أخرى من المحكمين للتأكد من السلامة العلمية من حيث : المضمون والصياغة، وتحقيقاً للفرض الذي صممت من أجله ، وإيداء ما يرويه مناسبا، وقد أجمعوا علي صلاحيتها في صورتها النهائية وعليه يمكن التنبؤ بالصدق الظاهري للاستبانة.

٢- الصدق الذاتي:
ويمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، ويمكن حسابه كما يلي: معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات

وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للمحور الأول استراتيجيات إدارة الصراع = ٠.٩٢ = ٠.٩٦

ويكون معامل الصدق الذاتي للمحور الثاني الذكاء الانفعالي = ٠.٩٣ = ٠.٩٦. ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في انه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة.
(٥) عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس المرحلة الإعدادية العامة بمحافظة قنا للعام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥) وعددهم (٩١٧٤) معلما ومعلمة وذلك وفقا للنشرة الإحصائية للعام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥).

تم اختيار عينة الدراسة من بعض المعلمين والمعلمات بالمدارس المرحلة الإعدادية للعام الدراسي ٢٠١٥، ٢٠١٦، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من إدارات (قنا - نقادة - قوص - نجع حمادي - دشنا) وبلغ عدد أفراد العينة ٩٠٠ معلما ومعلمة.
يتضح من الجدول رقم (٢) توزيع مجموعة المعلمين علي المراكز محافظة قنا.

م	المراكز	المعلمين	النسبة
١	قنا	٢٥٤	٢٨.٢٢
٢	نجع حمادي	٢٠٥	٢٢.٧٨
٣	قوص	١٨٦	٢٠.٦٧
٤	دشنا	١٤٦	١٦.٢٢
٥	نقادة	١٠٩	١٢.١١
	المجموع	٩٠٠	%١٠٠

(و) أساليب التحليل الإحصائي:

يتكون الاستبيان من محورين كل منهما يتضمن مجموعة من المفردات ، والمطلوب اختيار استجابة واحدة ، وقد تم تحليل البيانات المستخلصة من تطبيق الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل ارتباط بيرسون.
ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الاتفعاى لى ملىرى المدارس
د. محمد صبرى الأنصارى

الجدول (٣) بوض تصنىف استجابات أفراد العينة

م	المتوسط الحسابى	التقىير فى الأداة	التقىير
١	(٥-٤.٢)	أوفق بشدة	كبيرة جدا
٢	(٤.١٩-٣.٤)	أوافق	كبيرة
٣	(٣.٣٩-٢.٦)	أوافق إلى حد ما	متوسطة
٤	(٢.٥٩-١.٨)	غير موافق	ضعيفة
٥	(١.٢٩-١)	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا

تم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى:

(أ) محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى:

ويهدف هذا المحور التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى لى ملىرى المدارس ويندرج تحت هذا المحور خمسة أبعاد، فيما يلى عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: إستراتيجية التعاون

ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارات، والجدول التالى يوضح المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عبارة من عبارات البعد الأول.

جدول (٤) يوضح إستراتيجية التعاون

م	المفردة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب
١	يتعاون المدير مع المعلمين للوصول لقرارات ترضى الجميع.	٢.٧١	٠.٩٩	٩
٢	يعزز مدير المدرسة فكره أننا جميعا فى مركب واحد.	٣.٦٠	١.٠٥	٥
٣	يحث مدير المدرسة الأطراف المتصارعة لتطبيق المصلحة العامة.	٣.٦٥	١.١٢	٣
٤	يصل لقرارات بشأن موضوع الخلاف من خلال الجمع بين خبراته وخبرات الآخرين.	٣.٣٥	٠.٩٨	٦
٥	يضع المدير أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	٣.١٦	٠.٩٢	٧
٦	يشرك المدير المعلمين فى وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	٢.٨١	٠.٨٩	٨
٧	يحث مدير المدرسة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	٣.٦٢	٠.٩٠	٤
٨	يطرح مدير المدرسة جميع مشاكل بشكل علنى.	٢.٥١	١.١٥	١٠
٩	يتعاون المدير مع الإدارات التعليمية للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم.	٤.٥٥	٠.٨٤	١
١٠	يشجع المدير العمل بروح الفريق.	٤.٢٥	١.٠٣	٢
	المتوسط والانحراف المعيارى للبعد ككل	٣.٤٢	١.٠٩	المستوى الكبير

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالنكاح الانفعالي لدي مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس "الإستراتيجية التعاون" جاءت كبيرة (٣.٤٢) من وجهة نظر المعلمين. وهذا يتفق مع دراسة (Welt, 2000) ، دراسة (إبراهيم عيسى، ٢٠٠٩)، دراسة (إبتسام يوسف، ٢٠١١) دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤) - حيث جاءت المفردة رقم (٩) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٥) ، وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يلتزم بتبادل المعلومات مع الإدارات التعليمية لحل المشكلات، مما يدل على حرص مديري المدارس بالظهور أمام الإدارات التعليمية تعاونه مع الإدارات التعليمية للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم، وكذلك جاءت المفردات (٢، ١٠، ٧) بدرجة عالية أيضا ، مما يعني أن مدير المدرسة يبذل أقصى جهده للعمل سويا من أجل تغليب المصلحة العامة ودفع المسيرة التعليمية للأمام والفعل المشترك وتخطي المشاكل، إدراكه لأهمية الحوار والمناقشة في حل المشكلات وهذا ما أخذت عليه نظرية الصراع في أنه يجب على من يواجه الصراع أن يسعى لتفاعل الأطراف المتصارعة وتكوين علاقات إيجابية بينها، ويستأثر بالحديث عن الصراع دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم حول موضوع الصراع.

- بينما جاءت المفردات (٤، ٣، ٥، ٦، ١) بدرجة متوسطة، لتوضح أن درجة التعاون بين مديري المدارس والمعلمين لم تكن بصورة المرجوة ، ذلك يرجع إلى قلة حكمة المدير في إدارة المشكلات لأن طرح المشاكل في العلن يعمل على خلق جو من عدم الاستقرار وكثرة المشاكل وهذا ما أكدته نظرية الصراع بأنه يجب على القائم بحل الصراع دراسة أسلوب تدخل بعناية حتى لا يحدث تعقيدا بها، وربما يعود السبب من وجهة نظر المعلمين لشعورهم برغبة المدير بمواجهة الصراعات لوحده لمنع القيادة الذي يتبعه بالأفراد في التخطيط لوحده وشعوره بأن المعلمين لديهم ما يكفيهم من مهام ولا داعي لأتكال كاهلهم بالأعباء.

- وجاءت العبارة رقم (٨) بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥١) ذلك بحكمة المدير في إدارته للمشكلات لأن طرح المشاكل في العلن يعمل على خلق جو من عدم الاستقرار وكثرة المشاكل وهذا ما أكدته نظرية الصراع بأنه يجب على القائم بحل الصراع دراسة أسلوب تدخل بعناية حتى لا يحدث تعقيدا بها.

البعد الثاني : إستراتيجية التوفيق

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني.

جدول (٥) يوضح إستراتيجية التوفيق

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يهيئ المدير مناخ مناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.	٤.٥٤	٠.٩٦	١
٢	يحاول المدير أن يجد طريقا للتوسط بين الأطراف المتصارعة.	٣.٢٥	٠.٨١	٥
٣	يعمل المدير على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	٢.٩٦	٠.٨٥	٦
٤	يشجع المدير سياسة الأخذ والعطاء للتوصل لحل.	٤.٤٢	١.٠٠	٢
٥	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة.	٣.٧٧	٠.٩٥	٣

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الإفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

٤	٠.٨٦	٣.٧٦	يقترح المدير أرضيه مشتركة لحسم الخلافات.
٧	٠.٧٣	٢.٦١	يعتمد المدير على التفاوض القائم على التنازلات بن أطراف الصراع.
المستوي الكبير	٠.٨٨	٣.٦٢	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس "الإستراتيجية التوفيق" جاءت كبيرة (٣.٦٢) من وجهة نظر المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة (أحمد غنيم ، ٢٠٠٥) (إبتسام يوسف، ٢٠١١)، ودراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)

حيث أن المفردة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٤) وكذلك المفردات (٤، ٦، ٥) جاءت بدرجات عالية وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع الأطراف المتصارعة على إيجاد حلول لمشاكلها ويقف على مسافة واحدة من جميع الأطراف وهذا يؤكد اهتمام مديري المدارس بالتوفيق مع العاملين، ويقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات مما يقرب بين وجهات نظر الأطراف المتصارعة لحل الصراع، يحاول إيجاد حل وسط للخروج من المأزق، وتخفيف حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة.

بينما جاءت المفردات (٢، ٣، ٧) بدرجة متوسطة مما يدل علي المدير يحاول بدرجة متوسطة أن يجد طريقا للتوسط بن الأطراف المتصارعة، وتحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع، أن الأساليب التي يستخدمها المدير لحل الصراع هي توجيه أطراف الصراع للتنازل للوصول لحلول.

البعد الثالث: إستراتيجية الاسترضاء

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثالث.
جدول (٦) يوضح إستراتيجية الاسترضاء

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يضع المدير رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات.	٣.٦٠	١.٠٠	٣
٢	يشعر المدير الأطراف المتصارعة بأنهم جميعًا على حق.	٣.٢١	٠.٩٥	٥
٣	يعمل المدير على إصلاح الأمور بين الأطراف المتصارعة دون معالجة جنور الصراع	٢.٨٤	٠.٨٧	٦
٤	يراعي المدير شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم.	٣.٧٤	٠.٩٥	٢
٥	يرائم المدير قراراته مع توجهات المعلمين.	٣.٥٦	٠.٨٦	٤
٦	يتراجع المدير في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	٢.٤٢	٠.٩٦	٧
٧	يضحى المدير برغباته في سبيل رغبات الآخرين.	٣.٨٠	٠.٩٤	١
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٣١	٠.٩٣	المستوي المتوسط

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس "الإستراتيجية الاسترضاء" جاءت متوسط (٣.٣١) من وجهة نظر المعلمين. وهذا يتفق مع دراسة (أحمد غنيم ، ٢٠٠٥)، واختلفت مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

- حيث جاءت العبارة رقم (٧) "يضحي المدير برغباته في سبيل رغبات الآخرين"، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، والعبارة رقم (٤) "يراعى شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم"، بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يراعى شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم، مما يعكس على أدايتهم والعملية التعليمية معاً، وجاءت العبارة رقم (١) "يضع المدير رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات"، بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، والعبارة رقم (٥) "يوافق المدير قراراته مع توجهات المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وبذلك يكون أكثر وعياً بمصلحة العمل والمصلحة العامة، إصلاح الأمور بين الأطراف المتصارعة، محاولة العمل لإيجاد حلول لمشكلة ترضي توقعاتهم، وبذلك يكون الأكثر وعياً بمصلحة العمل والمصلحة العامة فهو يضحى برغبته من أجل المصلحة العامة.

- جاءت العبارات رقم (٣، ٢) بدرجة متوسطة مما يدل أن مدير المدرسة يشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق، يجمال أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع. وجاءت المفردة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة وهي "يتراجع المدير في بعض الأحيان عن قراراته تم اتخاذها". فالتراجع عن قراراته أمر غير مرغوب، وهو بذلك يقوم بدراسة قراراته قبل اتخاذها.

البعد الرابع: إستراتيجية التنافس

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الرابع.

جدول (٧) يوضح إستراتيجية المناقشة

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يرفض المدير تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	٣.٦٧	٠.٩٥	١
٢	يستخدم المدير العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	٢.٩٣	١.٠١	٥
٣	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح..	٢.٨٥	٠.٩٦	٦
٤	يحاول المدير التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة.	٢.٦١	٠.٧٣	٧
٥	يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	٣.٤٥	٠.٩٧	٣
٦	يواجه الصراع بالحقائق من أجل حله أو الحد منه.	٣.٤٠	٠.٩٩	٤
٧	يستخدم المدير السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.	٣.٥٦	٠.٨٥	٢
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٢١	٠.٩٢	المستوي المتوسط

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس

د. محمد صبري الأنصاري

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس "الإستراتيجية المتصارعة" جاءت متوسط (٣.٢١) من وجهة نظر المعلمين. وهذا يتفق مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)، دراسة (ابتسام يوسف، ٢٠١١)، دراسة (أحمد غنيم، ٢٠٠٥).

- حيث جاءت العبارة رقم (١) " يرفض المدير تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة"، بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، والعبارة رقم (٧، ٥، ٦) بدرجات عالية " يستخدم المدير السلطة الإدارية لحل لصراع بالقوة" بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، والعبارة رقم (٥) " يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحه العمل، بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، والعبارة رقم (٦) " يواجه الصراع بالحقائق من أجل حله أو الحد منه" بمتوسط حسابي (٣.٤٠)

- وجاءت العبارات رقم (٢، ٣، ٤) بدرجة متوسطة يستخدم المدير العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها. يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح، يحاول المدير التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة. البعد الخامس: إستراتيجية التجنب

ويندرج تحت هذا البعد (٥) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخامس.

جدول (٨) يوضح إستراتيجية التجنب

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ينسحب المدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي لخلاف.	٣.٥٣	١.٠٠	١
٢	يبتعد المدير عن اتخاذ مواقف من شأنها تخلق خلاف مع المعلمين.	٣.٣٦	٠.٩٩	٣
٣	يبدل المدير جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة.	٣.٤٥	٠.٩٨	٢
٤	يتجنب المدير المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.	٣.١٢	١.٠٧	٥
٥	يتخذ مدير المدرسة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة المشكلات.	٣.٣٥	١.٠٩	٤
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٣٦	١.٠٣	المتوسطي

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس "الإستراتيجية التجنب" جاءت متوسط (٣.٢١) من وجهة نظر المعلمين. وهذا يتفق مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)، دراسة (ابتسام يوسف، ٢٠١١)، واختلفت مع دراسة (أحمد غنيم، ٢٠٠٥) حيث جاءت بدرجة منخفضة.

- حيث جاءت العبارة رقم (١) " ينسحب المدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي لخلاف " في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وهذا يؤكد أن مدير المدرسة بغض الطرف عن الصراعات التي تنشأ بين الأطراف المتصارعة. والعبارة رقم (٣) يبذل المدير جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة، بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٥)

- بينما جاءت المفردات (٢، ٤، ٥) بدرجة متوسطة مما يدل علي تجاهل المدير أسباب الصراع بين الأطراف المتصارعة، ويقفل منع المعلمين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط، يحاول المدير تحاشي وجهات النظر المتعارضة، يقع المدير الأطراف المتصارعة بعدم وجود صراع بينهم في الأصل.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

يتخذ مدير المدرسة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حده المشكلات. يبذل المدير جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة يبتعد المدير عن اتخاذ مواقف من شأنها تخلق خلاف مع المعلمين.
جدول (٩) يوضح ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
٢	١.٠٩	٣.٤٢	التعاون
١	٠.٨٨	٣.٦١	التوفيق
٤	٠.٩٣	٣.٣١	الاسترضاء
٥	٠.٩٢	٣.٢١	التنافس
٣	١.٠٣	٣.٣٦	التجنب
المتوسط المتوسط	٠.٩٧	٣.٣٨	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

حيث جاءت في الترتيب الأول إستراتيجية التوفيق بمتوسط (٣.٦٢) والتي تعبر عن درجة توجه سلوك المدير حيث يلجأ مديري المدرسة لإتباع سياسة الأخذ والعطاء مع أطراف الصراع للوصول لأرضية مشتركة بينهم، وهذا يتفق مع دراسة (Welt, 2000) ودراسة (أحمد غنيم، ٢٠٠٥) حيث جاءت إستراتيجية التوفيق كأكثر الاستراتيجيات استخداماً، يليها في الترتيب الثاني إستراتيجية التعاون بمتوسط (٣.٤٢) التي أظهرت أن التعاون من الأسلوب ذات فاعلية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يزيد من إحساس المعلمين بفاعلية الإدارة، وهذا يتفق مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)، دراسة (إبتسام يوسف، ٢٠١١)، ثم يليها إستراتيجية التجنب بمتوسط (٣.٣٦) يرجع استخدام المدير لإدراكه أن تجنب المشاكل من أفضل الحلول في العمل أو أن الخلاف بسيط لا يحتاج لبذل وقت أو جهد، وها يتفق مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)، دراسة (إبتسام يوسف، ٢٠١١)، ودراسة (أحمد غنيم، ٢٠٠٥)، ثم يليها إستراتيجية الاسترضاء بمتوسط (٣.٣١) كمحاولة لإرضاء المعلمين، ثم أخير إستراتيجية التنافس بمتوسط (٣.٢١)، يرجع ذلك لإدراك المديرين أن المشكلات روتينية تحتاج للسيطرة، وهذا يتفق مع دراسة (دعاء عبد الحميد عبد السميع، ٢٠١٤)، دراسة (إبتسام يوسف، ٢٠١١)، (أحمد غنيم، ٢٠٠٥).

(ب) محور الذكاء الانفعالي:

ويهدف هذا المحور التعرف علي الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، ويندرج تحت هذا المحور خمسة أبعاد، فيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد:
البعد الأول : إدارة التفاعلات

ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الأول.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

جدول (١٠) يوضح إدارة الانفعالات

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يجد صعوبة في مواجهة صراعات الحياة ومشاعر القلق والإحباط.	٢.٧١	٠.٩٩	١٠
٢	يستطيع التحكم في مشاعره وتصرفاته.	٣.٥٣	١.٠٥	٤
٣	يفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي	٣.٢١	١.١٢	٦
٤	يستطيع التحول من مشاعره السلبية إلى الإيجابية بسهولة.	٣.٣٥	٠.٩٨	٥
٥	يستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفاكامة ببسر	٣.١٦	٠.٩٢	٧
٦	تساعده مشاعري في اتخاذ قرارات هامة في حياتي	٣.٥٦	١.٠٣	٣
٧	يظل لدي الأمل والتفاؤل أمام هزائمي.	٣.٦٢	٠.٩٠	٢
٨	يستطيع السيطرة على نفسه بعد أي أمر مزعج	٢.٩١	١.١٥	٨
٩	يتسم ببهود تحت أي ضغوط يتعرض لها	٢.٨١	٠.٨٩	٩
١٠	يقدر على التحكم في مشاعره عند مواجهة أي مخاطر.	٤.١٥	٠.٨٤	١
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٢١	٠.٩٩	المستوي المتوسط

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس لبعد "إدارة الانفعالات" جاءت بدرجة متوسطة (٣.٢١) من وجهة نظر المعلمين، وهذا يدل على أن القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بما في ذلك القدرة على كسب الوقت للتحكم فيها، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية لم تكن بالصورة المرجوة، وهذا يتفق مع دراسة (ناصر عبد الله، ٢٠٠٨) دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤) دراسة (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٦)، واختلف مع دراسة (محمد الحراحشة، ٢٠١٣).

- جاءت المفردة رقم (١٠) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٥) وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يتحكم في مشاعره عند مواجهة أي مخاطر، وكذلك المفردات (٧، ٦، ٢) جاءت بدرجة عالية أيضا مما يدل على التحكم في مشاعره وتصرفاته واتخاذ قرارات هامة السيطرة على نفسه بعد أي أمر مزعج.

- بينما جاءت المفردات (٤، ٣، ٥، ٨، ٩، ١) بدرجة متوسطة مما يوضح أن مديري المدارس يتحول من مشاعره السلبية والإيجابية بصورة غير مرجوة، وأنه عند تنفيذ المهام قد يفقد الإحساس بالزمن وأن مديري المدارس يستخدموا الذكاء الانفعالي بصورة متوسطة عند مواجهة الصراع ومشاعر القلق والإحباط.

وجاء استخدام بعد (الإدارة الانفعالية) بدرجة متوسطة مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الانفعالية لم تفعل بالصورة المرجوة.

البعد الثاني: تنظيم الانفعالات

ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني.

جدول (١١) بوضع تنظيم الانفعالات

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوته	٣.٩٢	٠.٩٤	١
٢	يتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به	٣.٢٥	٠.٨١	٤
٣	يستطيع تركيز انتباهه في الأعمال المطلوبة منه	٢.٩٦	٠.٨٥	٥
٤	يستطيع إنجاز المهام بنشاط ويتركز عال.	٢.٨٤	٠.٨٧	٧
٥	يستطيع الانهماك في إنجاز أعمال رغم التحدي	٣.٦٧	٠.٩٥	٢
٦	يحاول أن يكون مبتكراً مع تحديات الحياة	٣.٥٦	٠.٨٦	٣
٧	يستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداء الأعمال	٢.٨٥	٠.٩٦	٦
٨	يكون صبور حتى عندما لا يحقق نتائج سريعة	٢.٦١	٠.٧٣	٨
٩	يستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوطات	١.٩٣	٠.٧١	٩
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٠٧	٠.٨٥	المستوي المتوسط

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس لبعد "تنظيم الانفعالات" جاءت متوسط (٣.٠٧) من وجهة نظر المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤) دراسة (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٦)، واختلف مع دراسة (محمد الحراشة، ٢٠١٣).

- حيث أن المفردة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوته، وكذلك المفردات (٥، ٦) جاءت بدرجة عالية مما يدل علي أنه يستطيع الانهماك في إنجاز أعمال رغم التحدي، ويحاول أن يكون مبتكراً مع تحديات الحياة.

- بينما جاءت المفردات (٢، ٣، ٧، ٤، ٨) بدرجة متوسطة مما يدل علي أن مدير المدرسة يقوم بتنظيم الانفعالات بصورة غير مرجوة، في أنه يتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل يقوم به، التركيز انتباهه في الأعمال المطلوبة منه، والصبر حتى عندما لا يحقق نتائج سريعة، ويستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداء الأعمال، ويستطيع إنجاز المهام بنشاط ويتركز عال.

- وجاءت المفردة رقم (٩) في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، مما يدل علي مدير المدرسة لا يستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوطات التي يواجهها، مما يدل علي أن مدير المدرسة يواجه ضغوطات كبيرة أثناء مزاوله مهامه والتي تؤثر بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.

البعد الثالث: التواصل الاجتماعي

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

يوضح جدول (١٢) يوضح التواصل الاجتماعي

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يجد صعوبة في التحدث مع الغرباء.	٣.٢١	٠.٩٥	٦
٢	يكون لديه قدرة على التأثير في المعلمين .	٣.٦٥	٠.٩٦	٤
٣	يغضب إذا ضايقه الناس بأسئلتهم	٣.٧٠	٠.٩١	٣
٤	يستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات المعلمين.	٣.١٢	١.٠١	٧
٥	لديه دراية بالإشارات الاجتماعية التي تصدر من المعلمين	٣.٨٢	٠.٩٦	٢
٦	يملك تأثيراً قوياً على المعلمين في تحديد أهدافهم.	٣.٣٥	١.٠١	٥
٧	لديه اتجاه فعال نحو أحاسيس المعلمين.	٤.١٠	٠.٩٢	١
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٥٦	٠.٩٦	المستوي الكبير

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس لبعد "التواصل الاجتماعي" جاءت كبيرة (٣.٥٦) من وجهة نظر المعلمين. وهذا يتفق مع دراسة (Jackson,2008) (محمد الحراشنة، ٢٠١٣)، "هال" (Hall,2007)، وتختلف مع دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤) (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٦)، (أحمد معنوق، ٢٠٠٩).

- أن المفردة رقم (٧) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٠) وهذا يؤكد أن مدير المدرسة لديه اتجاه فعال نحو أحاسيس المعلمين، وكذلك المفردات (٥، ٢، ٣) جاءت بدرجة عالية مما يدل على لديه دراية بالإشارات الاجتماعية التي تصدر من المعلمين، ويمتلك تأثيراً قوياً على المعلمين في تحديد أهدافهم، ويكون لديه قدرة على التأثير في المعلمين .

- بينما جاءت المفردات (٦، ١، ٤) بدرجة متوسطة مما يدل على أن مدير المدرسة يملك تأثيراً قوياً على المعلمين في تحديد أهدافهم، والتحدث مع الغرباء، والاستجابة لرغبات وانفعالات المعلمين، بصورة غير مرجوة.

ويتضح من بعد التواصل الاجتماعي يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين وإقامة جسور التفاهم بصورة مفعلة وأن يملك مجموعة من المهارات تساعده على التواصل بينه وبين المعلمين ، مما يخلق بيئة محفزة للعمل وتحقيق الأهداف.

البعد الرابع: المعرفة الانفعالية

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني.

يوضح جدول (١٣) بوضوح المعرفة الانفعالية

الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردة	م
٣	٠.٩٦	٣.٣١	يعتبر نفسه مسؤولاً عن مشاعره	١
٦	١.٠٧	٢.٥٢	تساعده مشاعره السلبية في تغيير حياته	٢
٥	٠.٩٣	٢.٩٥	يستطيع إدراك مشاعره الصادقة أغلب الوقت.	٣
٢	٠.٩٢	٣.٥٣	يستخدم انفعالاته الايجابية في قيادة حياته	٤
١	٠.٨٥	٤.١٢	يدرك أن لديه مشاعر رقيقة.	٥
٤	٠.٩٩	٣.٢٣	يستطيع مواجهة مشاعره السلبية عند اتخاذ قرار يتعلق به	٦
٧	١.٠٩	٢.٤٣	تؤثر انفعالاته السلبية على اهتمامه بحياته.	٧
المستوي المتوسط	٠.٩٧	٣.١٦	المتوسط والاحتراف المعياري للبعد ككل	

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس لبعد "المعرفة الانفعالية" جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١٦) من وجهة نظر المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤) (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٦)، واختلف مع دراسة (محمد الحراشنة، ٢٠١٣).
- حيث أن المفردة رقم (٥) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يدرك أن لديه مشاعر رقيقة، وكذلك المفردة (٤) جاءت في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، مما يدل على أنه يستخدم انفعالاته الايجابية والسلبية في قيادة حياته.
- بينما جاءت المفردات (١، ٦، ٣) بدرجة متوسطة، مما يدل أن المعرفة الانفعالية لدي مديرو المدرسة لم يتم بصورة مرجوة، من خلال ذلك يكون مسؤولاً عن مشاعره، ومواجهة مشاعره السلبية عند اتخاذ أي قرار يتعلق به، إدراكا لمشاعره الصادقة في أغلب الوقت.
- وجاءت المفردة رقم (٧، ٢) في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة مما يدل على أن مديري المدارس يتأثر بمشاعره السلبية في تغيير حياتهم للأفضل.

ويتضح من بعد المعرفة الانفعالية أنه يتمتع بالقدرة على الانتباه للانفعالات والمشاعر الذاتية والتميز بينها والوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية بصورة متوسطة غير مرجوة.

البعد الخامس: التعاطف

ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

يوضح جدول (١٤) يوضح التعاطف

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	لديه القدرة على الاستماع لمشاكل المعلمين.	٣.٩٠	١.٠٨	٢
٢	يحرص باحتياجات ومشاعر المعلمين.	٣.٧٥	١.٠٥	٣
٣	يقدر على قراءة مشاعر أولياء الأمور من تعبيرات وجوههم.	٣.٢١	٠.٩٦	٦
٤	يحرص بالاحتياجات العاطفية للمعلمين	٣.٦٥	٠.٩٨	٤
٥	يشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر المعلمين للإفصاح عنها.	٣.٩٥	١.٠٩	١
٦	يستطيع الشعور بنبض الجماعة والمشاعر التي لا يفصحون عنها.	٣.٦١	١.٠٣	٥
	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل	٣.٦٨	١.٠٣	المستوي الكبير

يتضح من الجدول السابق أن استخدام مديري المدارس لبعد "التعاطف" جاءت كبير، بمتوسط حسابي (٣.٦٨) من وجهة نظر المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة (رشيد سعادة، ٢٠١٢)، (محمد الحراشدة، ٢٠١٣)، (Jackson, 2008)، (Andrea, 2010)، وتختلف مع دراسة (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤)، (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٦).

- حيث المفردة رقم (٥، ١، ٢، ٤، ٦) جاءت بدرجة كبير، وهذا يؤكد أن مدير المدرسة يشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر المعلمين للإفصاح عنها، ويحرص باحتياجات المعلمين وفهم مشاعرهم.

- وجاءت العبارة رقم (٣) بدرجة متوسطة، وهذا يدل علي أن تعامل مدير المدرسة مع أولياء الأمور حول قراءة مشاعرهم من خلال تعبيرات وجوههم جاء بدرجة متوسطة غير مرجوة.

يتضح من البعد السابق تمتع مدير المدرسة بنبض وحس مرهف وتعاطف كبير مع المعلمين فهو أكثر الأفراد معرفة بأحوال ومشاعر المعلمين نتيجة التعايش معهم ومعرفة ظروفهم، والقدرة علي إدراك انفعالات الآخرين، والتوحد معهم انفعالياً.

جدول (١٥) يوضح ترتيب أبعاد الذكاء الانفعالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الذكاء الانفعالي
٣	٠.٩٩	٣.٢١	١ إدارة الانفعالات
٥	٠.٨٥	٣.٠٧	٢ تنظيم الانفعالات
٢	٠.٩٦	٣.٥٦	٣ التواصل الاجتماعي
٤	٠.٩٧	٣.١٦	٤ المعرفة الانفعالية
١	١.٠٣	٣.٦٨	٥ التعاطف
المستوي المتوسط	٠.٩٦	٣.٤٤	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الانفعالي جاءت بدرجة متوسطة ، وهو يتفق مع دراسة كل من (محمد سالم العمرات، ٢٠١٤) ،(محمود إبراهيم خلف الله ، ٢٠١٦) ، (أحمد معتوق ، ٢٠٠٩) ، وتختلف مع دراسة (Jackson,2008) (محمد الحراحشة، ٢٠١٣) ، "هال" (Hall,2007) ، (رشيد سعادة، ٢٠١٢) ، (Andrea, 2010). حيث جاء في الترتيب الأول بعد التعاطف بمتوسط (٣.٦٨) والتي تعبر عن درجة وعي المدير بمشاعر، واحتياجات واهتمامات المعلمين، يليها في الترتيب بعد التواصل الاجتماعي بمتوسط (٣.٥٦) التي أظهرت أن التواصل في تطوير جودة العلاقات الاجتماعية ، وتحديد المشاعر التي تساعد علي التواصل مع الآخرين، ثم يليها بعد إدارة الانفعالات بمتوسط (٣.٢١) يرجع قدرة المدير علي التحكم في مزاجه وانفعالاته ، ومزاج وانفعالات الآخرين، والقدرة علي تقدير الانفعالات، ثم يليها بعد المعرفة الانفعالية بمتوسط (٣.١٦) قدرته علي معرفة انفعالاته وفهمها، وكيفية انتقائها من مرحلة إلي أخرى، ثم أخير بعد تنظيم الانفعالات بمتوسط (٣.٠٧)، يرجع تلك قدرته علي توجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق الانجاز والتفوق واستعمال الانفعالات والمشاعر في صنع أفضل القرارات.

جدول رقم (١٦) يوضح إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي

م	الذكاء الانفعالي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	إدارة الانفعالات	تنظيم الانفعالات	التواصل الاجتماعي	المعرفة الانفعالية	التعاطف
١	التعاون	٠.٢٩	٠.١٥٤	٠.١٥٠	٠.٢٩	٠.٦٤
٢	التوفيق	٠.١٢٨	٠.٠٥٧	٠.٢٥٥	٠.١١٥	٠.٢٤٠
٣	الاسترضاء	٠.٢٠	٠.٠٦٣	٠.٣١١	٠.٠٠٤	٠.٠٤٩
٤	التنافس	٠.٠٣٢	٠.٢١٣	٠.٢٩٧	٠.٠١٨	٠.٢٣٩
٥	التجنب	٠.٠٨٨	٠.١٠٠	٠.١٧٠	٠.٠٠٦	٠.١٠٧
	الإستراتيجيات ككل	٠.١٠٧	٠.١١٧	٠.١٤٦	٠.٠٤١	٠.١٠٣

** دال عند مستوى معنوية ٠.٠١ * دال عند مستوى معنوية ٠.٠٥

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك وجود علاقة عكسية بين استخدام إستراتيجية التجنب والتواصل الاجتماعي، حيث أن قيمة د (معامل ارتباط بيرسون) = - (٠.١٧٠) ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، كما أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين إستراتيجية التعاون وأبعاد الذكاء الانفعالي.

كما توجد علاقة عكسية بين استخدام إستراتيجية التوفيق والتواصل الاجتماعي والتعاطف ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

كما أنه أكثر الإستراتيجيات تحقيقاً للذكاء الانفعالي هي إستراتيجية التنافس حيث توجد علاقة طردية بين الإستراتيجية وكلا من تنظيم الانفعالات و التواصل الاجتماعي والتعاطف حيث تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

كما أنه توجد علاقة طردية بين إستراتيجية الاسترضاء والتواصل الاجتماعي حيث تكون دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١).

أظهرت نتائج الدراسة أنه:

توجد علاقة عكسية بين إستراتيجية التجنب والتواصل الاجتماعي كأحد أبعاد الذكاء الانفعالي ، ويرى الباحث أنه كلما زاد تجنب وتجاهل المدير للأطراف المتصارعة وعدم الحزم وتأجيل حل الصراع كلما أدي ذلك إلى ضعف العلاقة بين المديرين والمعلمين.
كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة عكسية بين استخدام إستراتيجية التوفيق والتواصل الاجتماعي والتعاطف كأحد أبعاد الذكاء الانفعالي.

ويرجع الباحث ذلك إلى أنه كلما قل استخدام مديري المدارس في استخدام إستراتيجية التسوية لحل الصراعات بالمدرسة كلما زاد من ضعف العلاقة بينهم وبين المعلمين.
كما أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة طردية بين إستراتيجية الاسترضاء والتواصل الاجتماعي كأحد أبعاد الذكاء الانفعالي ويرجع ذلك أنه كلما زاد استخدام المدير من إستراتيجية الاسترضاء محاولاً تقليل التوتر ويدعو أطراف الصراع للتعاون والحوار كلما أدي ذلك قوة العلاقة مع المعلمين.

في حين أظهرت النتائج أن من أكثر الاستراتيجيات تحقيقاً لأبعاد للذكاء الانفعالي هي إستراتيجية التنافس.
النتائج العامة للدراسة:

يتضح من جداول الدراسة الميدانية ما يلي:

- 1- جاءت إستراتيجيات (التوفيق والتعاون) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الاستراتيجيات (التجنب ، الاسترضاء، المنافسة) بدرجة متوسطة، من حيث استخدام مديرو المدارس.
- 2- جاء ترتيب أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي (التوفيق ، التعاون ، التجنب ، الاسترضاء ؛ التنافس).
- 3- جاء ترتيب أبعاد الذكاء الانفعالي هي (التعاطف، التواصل الاجتماعي، إدارة الانفعالات، المعرفة الانفعالية، تنظيم الانفعالات).
- 4- أكثر الاستراتيجيات تحقيقاً للذكاء الانفعالي هي إستراتيجية التنافس.

التوصيات والمقترحات:

- هناك بعض المديرين المدارس يستخدمون إستراتيجيات الاسترضاء والتجنب والتنافس بدرجة متوسطة لإدارته للصراع، لذا يجب عقد الدورات والورش العمل لهذه الفئة من مديري المدارس الإعدادية لتوضيح طبيعة وخصائص هذه الاستراتيجيات والنتائج السلبية المترتبة عليها.
- النظر إلى الصراع بين المعلمين على أنه أمر حتمي، وأنه مشكلة تبادلية وليس صراعاً ما بين رابع وخامس.
- إقناع المديرين بمخاطر الصراعات على تحقيق أهداف المدرسة وضرورة الوصول لحلول مشتركة للصراع.
- تبني الوسائل المحفزة للذكاء الانفعالي كتوافر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
- حث المدير الأطراف المتصارعة على تجنب السلوك العدواني والانفعالات من تهيج وقلق وتوتر عند مناقشة موضوع الصراع.
- إتاحة الفرصة للأطراف المتصارعة للتعبير عن آرائهم بوضوح، وحرية تامة من أجل توضيح الحقائق المرتبطة بموضوع الصراع.
- على مديري المدارس تطبيق أداة الدراسة الخاصة باستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في مدارسهم من حين لآخر لمعرفة جوانب القوة والضعف في الاستراتيجيات الممارسة في مدارسهم.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدي مديري المدارس
د. محمد صبري الأنصاري

- ضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية القدرات الانفعالية للمدير حتى يتمكن من إدارة ذاته والتحكم في انفعالاته، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم.
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بأستراتيجيات إدارة الصراع والتي يمكنها من خلالها تفعيل الذكاء الانفعالي.
- نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء الانفعالي في أوساط العاملين بالمدارس ، وتبين دورها في نجاح العاملين مهنيًا.

(المراجع)

- ١- ابتسام يوسف محمد مرزوق : إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الفتوح بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١.
- ٢- إبراهيم عبد الفتاح عيسى: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط العليا، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٣- إبراهيم محمد المغازي: الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين، مكتبة الإيمان، مصر، ٢٠٠٣.
- ٤- أحمد البطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان، ٢٠٠٦.
- ٥- أحمد علي غنيم : إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، السعودية، السنة ١، العدد ٢، ٢٠٠٥.
- ٦- أحمد معتوق النمري :الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظه الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٩.
- ٧- أحمد يوسف اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها علي الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٨.
- ٨- جولمان، دانبييل: الذكاء العاطفي،ترجمة ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة رقم ٢٦٢ يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، ٢٠٠٠.
- ٩- جيرري ويزينسكي: تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، ١٩٩٩.
- ١٠- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: (أ) منهج المهارات السلوكية- مهارات الاتفاق مع الآخرين، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٠.
- ١١- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، (ب) منهج المهارات الإشرافية- مواجهة ضغوط العمل . القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٠.
- ١٢- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٢.
- ١٣- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٤- دعاء عبد الحميد عبد السميع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٣٦، الجزء ١١، مصر، ٢٠١٤.
- ١٥- رشاد مرسي ، سهام الخطاب :الفرق في بعض المتغيرات النفسية في ضوء متغيري الذكاء الوجداني والجنس لدى المراهق الأزهرى، مجلة كلية التربية، العدد ٢٧، الجزء ٢، ٢٠٠٣.
- ١٦- رشيد سعادة : الذكاء الانفعالي بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الإنسانية،الجزائر، العدد ٣٨،ديسمبر، ٢٠١٢

- ١٧- رفاعي محمد رفاعي: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤.
- ١٨- زياد يوسف المعشر: الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١، عدد ٢، ٢٠٠٥.
- ١٩- سعدية حايك كاظم: دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينه من العاملين في شركة لصناعات الكهربائية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد ٨، العدد ٢٣، ٢٠١٢.
- ٢٠- سلامة حسين ، طه حسين: الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٦.
- ٢١- سوزان محمد المهدي، وهبة حسام إسماعيل : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء ٤، ٢٠٠٠.
- ٢٢- شاكر جار الله الخشالي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع :دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد ٧، العدد ١، ٢٠٠٤.
- ٢٣- الشماع خليل محمد و خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- ٢٤- صالح احمد صالح ، بشري العزوي، إبراهيم إبراهيم : الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٢٥- طارق العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٢٦- عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان ١٩٩٤.
- ٢٧- عبد الملك العصري: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم باليمن، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات، العدد ١، ٢٠٠٧.
- ٢٨- عبد الهادي السيد عبده، فاروق السيد عثمان، القياس و الاختبارات النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٩- عرفات صلاح شعبان : تأثير الذكاء الوجداني في استراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطن التنظيمي لدى العاملين ببعض المؤسسات الصناعية، دراسات نفسية- مصر ، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٠١٤.
- ٣٠- عمر الشريف، أسامة عبد العليم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المفاهج، عمان، ٢٠٠٩.
- ٣٠- فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق : الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد (٥٨)، السنة (١٥)، إبريل - يونيو، ٢٠٠١.
- ٣٢- فاروق السيد عثمان : القلق وإدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٣٣- محمد حسن العماليوة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ٢٠٠٢.

- ٣٤- محمد سالم العمرات: مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن: مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٠، عدد ٢، ٢٠١٤.
- ٣٥- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٣٦- محمد عبد الهادي حسين : مدخل إلى نظريات الذكاء المتعدد، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات، ٢٠٠٥.
- ٣٧- محمد عبود الحراحشة : درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبية محافظة المفرق في الأردن، مجلة المنارة، المجلد ١٩، العدد ٣، ٢٠١٣.
- ٣٨- محمد عبود الحراحشة، عبد الفتاح خليفات: علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة - العدد (٢٦) ٢٠٠٩.
- ٣٩- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعارف التنظيمية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٤٠- محمد فتحي: مهارات لابد منها للمصعود إلى القمة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٤١- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠.
- ٤٢- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان ٢٠٠٣.
- ٤٣- محمد مرعي : دليل إدارة المقابلات والتفاوض والتواصل الإداري، درا الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠٢.
- ٤٤- محمود إبراهيم خلف الله: الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الدراسات الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، العدد ٣، مج ٢٤، يوليو، ٢٠١٦.
- ٤٥- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- ٤٦- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط ٣، عمان، ٢٠٠٥.
- ٤٧- مؤمن عبد الواحد: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- ٤٨- ميكل كمال عدلى : بعض العوامل النفسية الكامنة وراء فعالية القائد التربوي في ضوء المعايير القومية للقيادة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادي ، ٢٠١٠.
- ٤٩- ناجي معلا: التفاوض: الاستراتيجيات والأساليب- مدخل في الحوار الإقناعي، ط ٢، د. م. د. ن، ٢٠٠٠.

- ٥٠- ناصر عبدالله الهنداسي: الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠٠٨
- ٥١- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٦.

- 52- Abraham,R.(2000)."The Role of Job Control as moderator of Emotional dissonance and Emotional intelligence – outcome Relationships". Journal of Psychology, 134(2),169-186.
- 53- Argyris , C (1991) Teaching Smart People How To Learn. Harvard Business Review, 59: 99 – 109.
- 54-Andrea, C. (2010). Exploring the Relationship of Emotional Intelligence and Conflict Management Styles. Doctor of Philosophy, the Faculty of The Graduate School at The University of North Carolina.
- 55- Bardach, R. H. (2008). Leading Schools with Emotional Intelligence: A Study of the Degree of Association between Middle School Principal Emotional Intelligence and School Success (Unpublished Doctoral Dissertation). School of Business and Technology, Capella University.
- 56- Boyd, P. E. (2005). Effect of Age, Gender, Ethnicity, Level of Education, Years of Experience, and School Setting on the Emotional Intelligence of School Administrators (Unpublished Doctoral Dissertation). Union University.
- 57- Calderin, R. (2005). Emotional Intelligence in Public Elementary School Principals: Building Collegial Relations (Unpublished Doctoral Dissertation): Fordham University.
- 58-Cook, C. R. (2006). Effects of Emotional Intelligence on Principals' Leadership Performance (Unpublished Doctoral Dissertation). Montana State University.
- 59-Donaldson-Feilder, E. J., & Bond, F. W. (2004). The Relative Importance of Psychological Acceptance and Emotional Intelligence to Workplace Well-Being.

-
- British Journal of Guidance & Counseling, 32(2), 187-203.
- 60-Furnham, A. (2006). Trait Emotional intelligence and Happiness Social. Behavior and Personality, 31(8),815-824.
 - 61-Gardner, L. (2005). Emotional Intelligence and Occupational Stress (Unpublished Doctoral Dissertation). Swinburne University, Australia.
 - 62-Gardner, L., & Stough, C. (2003a). Exploration of the Relationships between Workplace Emotional Intelligence, Occupational Stress and Employee Health. The 38th Conference of the Australian Psychological Society.
 - 63-George.J.(2000). Emotional and leadership: The role of Emotional intelligence. Human Relations,53(8),1027-1055
 - 64-Goldberg, M. (2001). Lessons from Exceptional School Leaders. Alexandria, VA: ASCD.
 - 65-Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Washington Press.
 - 66-Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
 - 67-Gumuseli, A. I. (2009). Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles. International Journal of Social Sciences, 4(4), 239-246.
 - 68-Hall, C. A. (2007). Examining the relationship between Leadership Effectiveness, Emotional Intelligence, and Coping Mechanisms for Stress of School Administrators. Dissertation Abstracts International, 68A(2), 419 (UMI No. AAT3252750).
 - 69-Hayward, B. (2005). Relationship between employee performance, leadership and Emotional intelligence in a South African parastatal Organization, Ph.D., Rhodes University
 - 70-Jackson, C. W. (2008). An analysis of the Emotional Intelligence and Personality of Principals Leading Professional Learning Communities (Unpublished Doctoral Dissertation). University of North Texas.
-

-
- 71-Kamarinos, P. (2003). Attitudes and Approaches in a School Administrator Training Program toward Preparing Administrators to Promote Emotional Intelligence in Schools. Dissertation Abstracts International, 63 (8B), 3895 (UMI No. 42170419).
 - 72-Khan Imran Role of Emotional Intelligence in Organizational Conflict Management, International Research Journal of Social Sciences Vol. 2(3), 12-15, March (2013)
 - 73-Langhorn, S. (2004). How Emotional intelligence can Improve Management Performance. Emerald Group publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(4),
 - 74-Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that Emotional Intelligence is related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. Psicothema, 18(1), 132-138.
 - 75-Maccalupo, M. J. (2002). Principal Leadership. The Role of Emotional Intelligence: A Study of Decision-Making in an Eastern North Carolina School System (Unpublished Doctoral Dissertation). East Carolina University.
 - 76- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is Emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). Emotional development and Emotional intelligence: Implications Educators. New York: Basic Books.
 - 77-Mayer, J. D., Salovey, P., Carsuo, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT v2.0. Emotion, 3(1), 97-105.
 - 78-Murphy, L. (2009). Developing Emotional Intelligence as a Means to Increase Team Performance. World Review Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 5(2), 193-205.
 - 79-Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), 327-342.

-
- 80-Rahim, Afzalur(2002): "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10, No. 4, P 302-326
 - 81-Reed, T. G. (2005). Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior, and Openness: An Exploratory Study (Unpublished Doctoral Dissertation). The Ohio State University.
 - 82-Richard, A. (2000). Panel Calls for Fresh Look at Duties Facing Principals. Education, 1-5.
 - 83-Rubin , J (1994). Models Of Conflict Management. Journal Of Social Issues,(50), 1: 33 – 45.
 - 84-Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers. Stress and Health, 18, 63-68.
 - 85-Stone, H., Parker, J. D. A., & Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario Principals' Council Leadership Study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
 - 86-Stough, C., & De Guard, D. (2003). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance. The 38th Conference of the Australian Psychological Society.
 - 87-Vitello, J. (2003)." Innovation leadership Through Emotional Intelligence". Nursing Management, 34(10), 28-31
 - 88-Wang, Y., & Huang, T. (2009). The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. Social Behavior and Personality: An International Journal, 37(3), 379-392.
 - 89-Weisinger, H. (1998). Emotional intelligence at work. San Francisco, Jossey – Bass Publishers.
 - 90- Welt, Ellen. S. (2000)."Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals".(Doctoral Dissertation, University of Laverne). Dissertation Abstracts International, Nov, vol, 61, no, 05, pp.1707
-