

الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى  
مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

**Emotional Intelligence and its Relationship to  
Organizational Conflict Management Strategies among  
Private School Principals from Teachers' Perspective in  
the Capital Amman**

إعداد

نضال صلاح سليم السواعير

إشراف

د.خولة حسين طه عليوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا نضال صلاح سليم السواعير أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: نضال صلاح سليم السواعير

التاريخ: 8 / 6 / 2022

التوقيع: نضال صلاح سليم السواعير

## قرار لجنة المناقشة

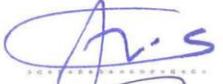
نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

للباحثة: نضال صلاح سليم السواعير .

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 06 / 08.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. خولة حسين عليوة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ. د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الزيتونة	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. منال صبحي حسن

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد النبي الأمين وآله وصحبه

### أجمعين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمداً كثيراً على توفيقِي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما وأشكر مشرفتي الفاضلة الدكتورة خولة حسين عليوة صاحبة الخلق الرفيع والعلم الغزير لما قدمته

لي من نصح وارشاد طيلة فترة البحث.

كما اتقدم بالشكر لكل من ساعدني من الاساتذة الكرام طيلة فترة دراستي في جامعة الشرق الأوسط

كما أشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية، والشكر موصول أيضاً للسادة أعضاء لجنة

المناقشة الكرام وهم:

1- أ.د. علي حسين حورية

2- د.كاظم عادل الغول

3- د. منال حسن

لملاحظاتهم القيمة حول الرسالة، فلهم كل الشكر والتقدير.

كما أشكر كل من مد لي يد العون وساندي من زملائي وزميلاتي، وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى.

بورك فيكم جميعاً

نضال صلاح السواعير

## الاهداء

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.....

إلى والدتي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها فلولا بركة دعائها ما وصلت .....

إلى إخوتي ياسمين وطلال وحنين وعبدالاله ومهند حفظكم الله ,ورعاكم ودمتم سنداً لي.....

إلى فلذة كبدي أولادي أسامة وإيناس ولجين رعاكم الله.....

إلى صديقاتي أحبكم في الله.....

أهدي لكم هذا الإنجاز المتواضع راجياً المولى أن يتقبله صدقة جارية عني وعنكم

## فهرس المحتويات

الموضوع	.....	الصفحة
العنوان	.....	أ
تفويض	.....	ب
قرار لجنة المناقشة	.....	ج
شكر وتقدير	.....	د
الإهداء	.....	هـ
فهرس المحتويات	.....	و
قائمة الجداول	.....	ي
قائمة الملحقات	.....	م
الملخص باللغة العربية	.....	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	.....	س

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة	.....	1
مشكلة الدراسة	.....	4
هدف الدراسة وأسئلتها	.....	5
أهمية الدراسة	.....	5

6..... مصطلحات الدراسة

7..... حدود الدراسة

## الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الأدب النظري

- 8..... الذكاء الانفعالي
- 10..... نماذج الذكاء الانفعالي
- 12..... أهمية الذكاء الانفعالي
- 14..... قياس الذكاء الانفعالي
- 14..... الذكاء الانفعالي والقيادة
- 15..... الذكاء الانفعالي والصراع التنظيمي
- 16..... الصراع التنظيمي
- 17..... أنواع الصراع التنظيمي
- 20..... أسباب الصراع التنظيمي
- 20..... مراحل الصراع التنظيمي
- 21..... نتائج الصراع التنظيمي
- 22..... استراتيجيات الصراع التنظيمي
- 24..... ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
- 32..... التعقيب على الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

34	..... منهج الدراسة
34	..... مجتمع الدراسة
34	..... عينة الدراسة
36	..... أداة الدراسة
36	..... صدق أداة قياس الذكاء الانفعالي
40	..... ثبات أداة قياس الذكاء الانفعالي
42	..... صدق مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
46	..... ثبات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
47	..... معيار تصحيح مقاييس الدراسة
48	..... اجراءات الدراسة
50	..... المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

51	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
	..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
68	..... مناقشة النتائج

75.....	التوصيات
77.....	المراجع
89.....	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
35	توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة	1-3
37	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الذكاء الانفعالي مع الدرجة الكلية للمجال والمقياس ككل	2-3
40	قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس الذكاء الانفعالي	3-3
41	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس الذكاء الانفعالي	4-3
43	قيم معاملات ارتباط مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمجال والمقياس ككل	5-3
45	قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	6-3
47	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	7-3
48	القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة	8-3

51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	1-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال إدارة الانفعالات مرتبة تنازلياً	2-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الدافعية الذاتية مرتبة تنازلياً	3-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال التعاطف مرتبة تنازلياً	4-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المهارات الاجتماعية مرتبة تنازلياً	5-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	6-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً	7-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية القوة مرتبة تنازلياً	8-4

63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية التسوية مرتبة تنازليًا	9-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية التجنب مرتبة تنازليًا	10-4
66	قيم معاملات ارتباط بيرسون لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	11-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
90	الإستبانة بصورتها الأولية	1
96	قائمة بأسماء الأستاذة المحكمين	2
97	الإستبانة بصورتها النهائية	3
103	كتاب تسهيل مهمة	4

## الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

إعداد

نضال صلاح سليم السواعير

إشراف: د.خولة طه حسين عليوة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة تقصي العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة بالرجوع للدراسات السابقة لقياس مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي، طبقت على 389 معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان قد جاء بمستوى معتدل، وإن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لديهم جاءت بدرجة معتدلة، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائياً بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها عقد دورات تدريبية لتعزيز الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والمعلمين وتأهيل المعلمين الجدد.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، مديرو المدارس الخاصة.

# **Emotional Intelligence and its Relationship to Organizational Conflict Management Strategies among Private School Principals from Teachers' Perspective in the Capital Amman**

**Prepared by: Nedal Salah Saleem Alswaeer**

**Supervised by: Dr. Khawla Husain Taha Alaiwa**

## **Abstract**

This study aimed at investigating the relationship between the emotional intelligence and organizational conflict management strategies among private school principals from the teachers' perspective in the capital Amman, using a descriptive correlational approach. The sample consisted of 389 male and female teachers in private schools in the capital, Amman. The results revealed that the level of the emotional intelligence among private school principals from the teachers' perspective in the capital, Amman, came to a moderate level, and that the degree of application of organizational conflict management strategies for them came to a moderate degree. The results also revealed that there is a strong direct and statistically significant relationship between the level of emotional intelligence among private school principals and the total degree of applying organizational conflict management strategies from the teachers' perspective in the capital, Amman. The study concluded with several recommendations, the most important of which are holding training courses and workshops to enhance the emotional intelligence of private school principals and teachers, and qualifying new ones.

**Keywords:** emotional intelligence, organizational conflict management, private school principals

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

تمثل المدرسة أهم مؤسسة في المجتمع فهي تعنى بإنشاء جيل المستقبل، ولا تحقق المدرسة أهدافها إلا بمدير ناجح يقود مدرسته نحو التطور والنجاح، فهو القائد المنوط بالقيام بأعمال الإدارة بكافة أنواعها، ويترتب على عاتقه مسؤولية التنظيم، واتخاذ القرار، وحل المشكلات التي تواجه العملية التربوية.

ونظراً لتعدد المهام التي يقوم بها المدير يومياً فمن المهم أن يتمتع مدير المدرسة بعدد من الصفات الشخصية التي تسهم في نجاحه بإدارة مدرسته، وقد اتفقت الأبحاث السابقة على ضرورة اتصاف مدير المدرسة بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والتعقل عند اتخاذ القرارات، وأن تكون لديه المقدرة على العمل بروح الفريق، وعلى تطوير ذاته علمياً وعملياً، وامتلاك الدافعية للعمل، والمرونة وتقبل النقد والنصح والتوجيه، والمقدرة على الابتكار والتجديد فيما يتعلق بمهام عمله (لهلوب، والصريرة، 2012)، ويمكن اختصار كل هذه الصفات بمصطلح الذكاء الانفعالي الذي قدمه جولمان في عام 1995 كمصطلح جديد في علم النفس والذي يعني فيه "المقدرة على فهم الانفعالات ومعرفتها والتمييز بينها، وضبطها والتعامل معها بإيجابية" (Goleman، 1995)

ويشكل الذكاء الانفعالي أحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، وترتبط مقدرة الإدارة على البقاء والتفوق بكفاءة مديريها وقدرتهم على تحفيز موظفيهم وبث روح التعاون والإبداع والمبادرة

فيهم وغرس روح الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، والقائد الذي يتمتع بذكاء انفعالي يُعتقد بأنه أكثر ولاء والتزامًا للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله وذو أداء أفضل في العمل، ولديه المقدرة على توظيف الذكاء الذي يتمتع به للتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقاته الشخصية (الكرعاوي، 2011)، وقد بينت دراسة غبون وأبو خيران وشعيبات (2020) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء الانفعالي زاد ذلك من درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، والعكس صحيح. ويسهم الذكاء الانفعالي أيضاً في تجنب الصراعات التي تحدث في المدرسة، فقد أوصت دراسة خطاب (2020) بالتركيز على قياس وتحديد الذكاء الانفعالي عند إجراء مقابلات التعيين للوظائف الإدارية لما له من دور بارز في إدارة الصراع والتعامل مع المشكلات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.

ويعد الصراع التنظيمي من وجهة نظر أبو سنينة والبياتي (2014) ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات، فلا تكاد منظمة تخلو منه على مستوى الأفراد والجماعات، بل ويعتبر إيجابياً إذا كان محفزاً للتنافس الإيجابي ومحسناً للأداء الوظيفي، ويعطي فرصة جيدة للابداع لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه بالعطاء، لكن إذا وصل لمستوى يعيق تحقيق الأهداف ويؤثر سلباً على المناخ التنظيمي وجب إدارته بطريقة فعالة، وإلا فإنه سيشكل إرباكاً وتعطيلًا للعمل ويعيق اتخاذ القرارات، ويضعف الانتماء للمنظمة مما يؤدي لضعف الإنتاجية، ويرى العمامرة (2015) أن المدارس

شأنها شأن أي منظمة لا تخلو من الصراع التنظيمي، وبالتالي لابد من إدارة الصراع فيها بطريقة مناسبة كي لا يؤثر في مقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.

وفي العادة تنشأ الصراعات التنظيمية داخل المنظمات لعدة أسباب، فيحدث الصراع عندما تختلف أو تتعارض أهداف ومصالح الشخص أو الجماعة مع أهداف ومصالح شخص أو مجموعة داخل المنظمة، وقد يعد أن ضعف الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة سبباً رئيساً في الصراع، لما يسببه هذا الضعف من عدم تعرف العاملين على الأهداف والتعليمات المطلوبة منهم للعمل بها وتنفيذها (العريفي، 2013).

ويساعد تمتع مدير المدرسة بمستوى من الذكاء الانفعالي على معرفة طريقة تفكير العاملين في المدرسة ومشاعرهم، وكيفية إدارتها للوصول إلى حلول ترضي جميع أطراف الصراع، ويساهم أيضاً في الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين، وقد بين حسين وحسين (2006) أن الذكاء الانفعالي يلعب دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، فمدير المدرسة الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي لديه مقدرة أكثر في التأثير على المعلمين إيجابياً من غيره.

وتختلف أساليب التعامل مع الصراع باختلاف الموقف والظرف واختلاف شخصية مدير المدرسة، فقد يتطلب الموقف استخدام استراتيجية التسوية إذ يقوم أطراف الصراع بتهدئة الأوضاع والتخفيف من حدة المشكلة، والحفاظ على علاقات طيبة بينهم، وقد يلجأ المدير لاستراتيجية التجنب بحيث يتجاهل الصراع ويهمله حتى يهدأ، وفي بعض المواقف يلجأ لاستراتيجية التعاون ويستخدمها عندما يرى أن الطرفين المتصارعين يميلان لتحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، وقد يلجأ

لاستراتيجية القوة ويستخدمها عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون التنازل أو الموافقة على أية حلول أخرى (حماد، 2017).

### مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من واقع عمل الباحثة في مدرسة خاصة، إذ استشعرت أهمية تمتع مديري المدارس بذكاء انفعالي لإدارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية، وتوفير مناخ تنظيمي محفز للعمل والإبداع، وبرزت مشكلة الصراع التنظيمي في ظل جائحة كورونا إذ كان لها في السنتين الأخيرتين أثراً سلبياً على العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم في بعض المدارس؛ نتيجة عدم الإحساس بالأمن الوظيفي عند المعلمين، وما ترتب على ذلك من تدهور في الوضع الاقتصادي للمدارس والأفراد بشكل عام، مما زاد من حدة الصراع في المدارس على المستوى الفردي والجماعة، وقد يترتب على الصراع التنظيمي إعاقة تحقيق الأهداف التربوية، والذي يستلزم حله بالطرق المناسبة، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التربوية ككل، فقد أوصت دراسة حماد (2017) على ضرورة التدريب المستمر لمديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة، ودراسة العوايشة (2017) التي أوصت بتممية قدرات ومهارات الذكاء الانفعالي لإدارة الصراع بفعالية.

ونظراً لقلّة الدراسات-على حد علم الباحثة- التي تناولت هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

## هدف الدراسة واسئلتها:

تهدف الدراسة الحالية إلى استقصاء علاقة الذكاء الانفعالي بالاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

2. ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي بحثته وهو الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات الصراع التنظيمي في المدارس الخاصة والعلاقة بينهما، وهي من الدراسات القليلة --على حد علم الباحثة-- التي تناولت هذا الموضوع، والتي يؤمل أن يستفيد منها مديرو المدارس بشكل خاص والقيادات التربوية بشكل عام، وإثراء المكتبة الوطنية والعربية.

## مصطلحات الدراسة:

الذكاء الانفعالي: يعرف بأنه "قدرة الفرد على المراقبة الذاتية لانفعالاته الخاصة وانفعالات الآخرين، والسعي الدائم لفهمها على حقيقتها، وإجراء عملية التنظيم والضبط الداخلي لها، حتى يتم التوصل إلى الطريقة المثلى لتوجيهها، من أجل ان تبلغ الأهداف والغايات المنشودة من وراء وجودها في النفس الإنسانية" (عباس، الشريفين، 2021، 1618)

ويعرف الذكاء الانفعالي إجرائياً: بأنه ضبط الانفعالات الانسانية أثناء التفاعل في بيئة العمل وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات الأداة التي أعدت لهذه الدراسة.

الصراع: هو أي موقف فيه تعارض في الأهداف أو الإتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الإختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف (باشري ومدكور وفهمي، 2015، 188).

الصراع التنظيمي: هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويعد ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية، مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية (الحيت وعبد العال، 2017، 66)

إدارة الصراع التنظيمي: هو قيام مدير المؤسسة بالتشخيص الدقيق للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع ومن ثم تطبيق الطريقة والأسلوب المناسبين للوصول إلى الحل الذي يؤدي إلى تحويل

الصراعات الناشئة إلى صراعات بناء بدلاً من أن تبقى هذه الصراعات من الصراعات الهادمة التي تؤثر في فعالية وكفاية أداء العاملين بالمؤسسة ( المصري وعامر، 2014، 90)

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هي عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها الإداريين، وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل واستمراره ( الأنصاري، 2016، 302)

وتعرف استراتيجيات الصراع التنظيمي إجرائياً: الطرق التي يتبعها مدير المدرسة في إدارة الخلافات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية في المدرسة، وتم قياسها من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الأداة التي أعدت لهذه الغاية.

### حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: الذكاء الانفعالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الحد البشري: كافة معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

الحد المكاني: المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

الحد الزمني: في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري لهذه الدراسة. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية والتعقيب عليها، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تناول الأدب النظري الذكاء الانفعالي من حيث مفهومه وأبعاده، والصراع التنظيمي من حيث المفهوم والأسباب والاستراتيجيات.

#### الذكاء الانفعالي:

فيما مضى، كان الذكاء العقلي هو المحدد الرئيس للنجاح، وكان المعتقد أن الأشخاص ذوي معدل الذكاء العقلي المرتفع قادرين على تحقيق أهدافهم، والذكاء العقلي عنصر مهم عندما يتعلق الأمر بالتحصيل الدراسي، فهو يقيس مقدرات المعالجة البصرية والمكانية، والمقدرة على معرفة العالم، والمنطق المرن، والذاكرة العاملة والذاكرة قصيرة المدى، والمنطق الكمي، فالأشخاص الأذكياء غالباً يحققون نتائج أفضل من غيرهم في المدرسة، إلا أن درجات الذكاء العالية ليست هي السبب في النجاح بالحياة، بل إن هناك مجموعة واسعة من المقدرات والمعرفة البشرية الأخرى التي تؤثر على ذلك كالذكاء الانفعالي (عبد الرزاق، 2021).

ولقد حاول علماء النفس تفسير لماذا ينجح أشخاص بينما آخرون لا، فالتعليم والخبرة والمعرفة لا تشكل عوامل ممكن أن نتنبأ بها لنجاح الأشخاص أو فشلهم، وهذا يبدو واضحاً في المجتمع حيث من الممكن أن نرى أشخاصاً أذكياً ومتعلمين غير ناجحين، بينما نرى آخرين لديهم مهارات أقل وتعليم أقل وناجحون في حياتهم العملية، غالباً ما يتعلق الجواب بمفهوم الذكاء الانفعالي، وبالرغم من صعوبة تحديده وقياسه لكن لا يمكن إنكار قوته، فبدلاً من تسخير معظم الطاقة على تحسين الذات من خلال المعرفة والخبرة، لابد أن يعطى الذكاء الانفعالي نصيباً من الاهتمام، فالفهم الكامل للمشاعر وتأثيرها على الحياة يعد عاملاً أساسياً للنجاح (Bradberry&greaves, 2009).

تنوعت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الذكاء الانفعالي، ومضامينه الوجدانية والاجتماعية، إذ عرفه Goleman كما ذكرت سعيد (2015) "بأنه مجموعة من المقدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللائمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها، وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية" (63)، كما عرفته سعيد (2015) "بأنه معرفة الفرد لنفسه والآخرين، في ظل الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والمقدرة على التعاطف وقراءة مشاعر الآخرين، والتواصل مع الآخرين في ظل المهارات الاجتماعية" (24)، وعرفته حسن (2013) "بأنه مهارات شخصية واجتماعية ومقدرات عقلية تساعد الشخص على فهم حالته النفسية وإدراك مشاعره، وسيطرته على انفعالاته، وإحساسه بالتفاؤل والسعادة، ومقدراته على إقامة العلاقات مع الآخرين، وإدراك مشاعرهم والتفاعل معهم" (37)، وعرفته عبد الرزاق (2021) "بأنه مقدرة الشخص على إدراك الانفعالات والسيطرة عليها وتقييمها والتعبير عنها، فهو يتمحور حول المقدرة على تحديد الانفعالات

والمقدرة على تقييم شعور الآخرين، وسيطرة الشخص على عواطفه، والمقدرة على إدراك شعور الآخرين، واستخدام الانفعالات لتسهيل التواصل الاجتماعي" (182).

### مجالات الذكاء الانفعالي:

ظهرت عدة نماذج في تفسير مجالات الذكاء الانفعالي سيتم استعراض نموذجين منها:

#### • نموذج Goleman للذكاء الانفعالي:

حدد جولمان مهارات الذكاء الانفعالي بخمسة جوانب تمثلت في الوعي الذاتي، وإدارة الانفعالات، والدافعية الذاتية، والتعاطف مع الآخرين وتفهم مشاعرهم، وإدارة المهارات الاجتماعية (كامل ولاشين، 2019) وسيتم تفصيلها كآلاتي:

1. الوعي الذاتي: ويعني مستوى وعي الفرد بحالاته المزاجية وتميزه بين انفعالاته المختلفة ونوعية استجابته لدى تعرضه لمواقف مختلفة، والأفراد الذين يتميزون بالوعي بذاتهم لديهم سمات شخصية تؤهلهم الى النجاح في حياتهم الانفعالية، ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ورؤية إيجابية للحياة، وإن تقديرهم للأمور يساعدهم على معالجة مشاعرهم ووجدانهم، ومكونات الوعي بالذات تتضمن معرفة الفرد بانفعالاته، واكتشاف انفعالاته، ومقدرة الفرد على التعبير عن انفعالاته، والمقدرة على تقدير ذاته، والثقة في ذاته (حسن، 2013)

2. إدارة الانفعالات: وتشتمل على المقدرة على التعامل مع الانفعالات وإدارتها بشكل جيد، والمقدرة على تهدئة النفس والتخلص من مشاعر القلق والتوتر، ومقدرة الفرد على تغيير حالاته المزاجية بمختلف الظروف، والتكيف مع الأحداث الجارية (سعيد، 2015)

3. الدافعية الذاتية: وتعني الإصرار وتحفيز النفس على التقدم، ومواجهة الإحباطات، والتفاؤل، والشعور بالأمل عند مواجهة العقبات، وامتلاك الدوافع للإنجاز، والالتزام بالتعهدات، والمبادرة، والتفاؤل، فهو الحالة الداخلية التي تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف معين والمحافضة عليه (مبروك، 2019)

4. التعاطف: وهو مقدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم أو تعبيرات وجوههم، والأفراد الذين يتميزون بسمة التعاطف يكونون أكثر حساسية للمواقف، وفهم انفعالات الآخرين، ومساعدتهم (حسن، 2013)، ويشمل المقدرة على إدراك انفعالات الآخرين، والتوحد معهم انفعاليا والمشاركة في حل مشاكلهم، وفهم الآخرين وتطويرهم، وتقديم المساعدة (مبروك، 2019)

5. المهارات الاجتماعية: وهي مقدرة الفرد على التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة والتي تتناول جميع المهارات التي يستخدمها الفرد في المواقف المتعددة؛ مثل مهارة تكوين العلاقات الاجتماعية، والمقدرة على أداء الأدوار القيادية، والاتصال الفعال، والتعاون مع الآخرين، والمقدرة على العمل مع الفريق، وإدارة الصراعات والأزمات، وتقبل التغييرات الحادثة في المجتمعات (العودات، 2018)

#### • نموذج Bar-on للذكاء الانفعالي:

يعتبر نموذج بار-أون نموذجاً مختلطاً تكاملياً، إذ حدد بار-أون خمسة عشر صفة مشتقة من خمس مكونات، وهي مكونات شخصية داخلية، ومكونات العلاقات بين الأشخاص، والمكونات

الخاصة بالتكيف، ومكونات تتعلق بإدارة التوتر، ومكونات الحالة المزاجية؛ وهي مجموعة من الصفات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها (مبروك، 2019) وسيتم تفصيلها كما الآتي:

1. المكونات الشخصية الداخلية: هي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح وهي الوعي بالذات وتوكيدها وتقدير الذات والاستقلالية.
2. مكونات العلاقات بين الأشخاص: تتكون من مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على إقامة علاقات شخصية ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين وتشتمل على التعاطف والكفاءة الاجتماعية والعلاقات الشخصية.
3. المكونات التكيفية: مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة؛ وهي اختبار الواقع والمرونة وحل المشكلات.
4. مكونات إدارة التوتر: وهي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط وضبط الذات وتشتمل على تحمل التوتر والضغط النفسي وضبط الاندفاع.
5. مكونات الحالة المزاجية: وهي مجموعة من الكفايات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها وتشتمل على التفاؤل والسعادة (سعيد، 2015)

### أهمية الذكاء الانفعالي:

يساعد الذكاء الانفعالي الأفراد على الابتكار، والحب، والمسؤولية، والاهتمام بالآخرين، والصدقات، والعلاقات الاجتماعية، ويساعد في التركيز، واتخاذ القرارات الصحيحة، وعدم الاستجابة للإحباطات التي تحدث، كما أن الأشخاص الذين لديهم ذكاء انفعالي مرتفع لديهم استجابة أكثر نحو

أحداث الحياة، فضلاً عن ذلك فإن الذكاء الانفعالي يغير من أنماط التفكير للأفراد ومن طريقتهم في النظر إلى الأمور بحيث تولد في أنفسهم أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية ولأطول مدة (الخواني والحمداني، 2018).

وتبرز أهمية الذكاء الانفعالي في عدة جوانب؛ فنجاح المنظمات أصبح متأثراً بالموارد البشرية ذات المقدرات المتميزة والقادرة على ضبط ذاتها وانفعالاتها، والذكاء الانفعالي يساهم في عملية التعاون بين العقل والقلب أو بين الشعور والفكر، من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة، وأيضاً للذكاء الانفعالي دور في المقدرّة على تحفيز الآخرين، وكيفية بناء روابط قوية معهم في مكان العمل، مما يعزز من الأدوار القيادية، فالقائد الفعال يمكنه التعرف على ما يحتاجه الآخرون، وتلبية احتياجاتهم بطريقة تشجع على التقدم والنجاح للعاملين في المنظمة (العمراني، 2022).

لذا أصبح الذكاء الانفعالي أكثر أهمية للشخص من الذكاء العقلي، فالذكاء الانفعالي يؤثر في حياة الأشخاص، فالتعاون بين المشاعر والأفكار تظهر أهميته في اتخاذ القرار الصائب أو في فتح المجال للتفكير بوضوح وصفاء، وهو يساهم في الراحة العقلية وتحسينها للأشخاص والتأثير على السلوك، ويساعد كذلك في خفض التوتر والقلق وتقلبات المزاج وذلك لأنه له علاقة موجبة طردية مع تحسين الحالة المزاجية والنفسية لدى الأفراد، والذكاء الانفعالي يؤثر على علاقة الفرد بالآخرين، فهو يساعد على إدارة وفهم المشاعر فيجعل من الفرد أكثر تفهماً لشعور الآخرين وحاجاته، وبهذا يصبح لدى الفرد علاقة قوية ومرتبطة بشكل أكبر مع الآخرين (الهبارنة، 2022).

## قياس الذكاء الانفعالي:

تم تصميم اختبارات عدة مقننة قادرة على قياس الذكاء الانفعالي، ومن المهم أثناء قياسه أن يراعى الاختبار عدة جوانب منه، إذ من المستحيل قياسه بشكل مباشر كما هو الحال في قياس الذكاء المعرفي، فالمعيار في جميع اختبارات الذكاء الانفعالي يتمثل في مدى صحة وجوده ما يقدمه الفرد في اختبار معين يخضع له؛ وبذلك فإن هذه الاختبارات تقيس سلوك الفرد الظاهري وليس سلوكه الكامن الذي يحمل السمات الحقيقية لديه، وتوجد ثلاثة أساليب شائعة تستخدم لقياس الذكاء الانفعالي كما ورد في دراسة المطيري والخشالي (2021):

1. التقييم الذاتي كما في اختبار Bar-on : حيث يتضمن (133) عنصراً، يطلب من المتقدم إلى الاختبار أن يعمل على تقييمها على مقياس من (1-5)
2. تقييم الآخر: يستخدم معلومات يتم جمعها من قبل زملاء العمل، ويحتوي هذا الاختبار على (47) سؤالاً للمتقدم للاختبار، ويتم تقييمها من قبل الزملاء على مقياس من سبع درجات.
3. اختبارات القدرة: تقيس هذه الاختبارات المقدرات الفردية، وقد تم وضعه من جون ماير وبيتر سالوفي لأول مرة، ويسمى مقياس الذكاء الانفعالي متعدد العوامل، ويحتوي على (122) سؤالاً

## الذكاء الانفعالي والقيادة:

تشير الدراسات إلى أن الذكاء الانفعالي يساهم بشكل كبير في القيادة الفعالة؛ فقد يساهم في تطوير أهداف وفعاليات مشتركة، والرفع من تقدير الموظفين لأهمية الأنشطة التي يقومون بها، وخلق

الحماس، والتعاون والثقة والمحافظة عليهم، وتشجيع المرونة في اتخاذ القرارات والتغيير، وتأسيس هوية ذات معنى للمنظمة والمحافظة عليها (الجعدي ودقيق، 2017).

فالقائد هو المسؤول عن فهم انفعالات الافراد وعواطفهم وأثرها في سلوكهم، وأن يعمل ما في وسعه على ضبط هذه الانفعالات والتحكم فيها، والمقدرة على إخراج ما في نفوس مرؤوسيهـم بالإنصات إليهم، الأمر الذي يولد عندهم رغبة في طاعة القائد وتقبله، ومن الجدير بالذكر أنه من المهم أن يتعرف القائد على ظروف الفرد وخبراته وتجاربه قبل الحكم على السلوك الظاهري، وفهم الدافع الحقيقي من وراء السلوك الانفعالي لهم، والعمل على إشراك العاملين في وضع الأنظمة التي تحكم علاقات العاملين بعضهم بعضاً، ويجب على القائد تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي تسوده روح التضحية والإخلاص والحب (الخفاف، 2013)، وتعد مقدرة القادة على إدراك الذات وتحفيز عواطفهم عاملاً مساعداً على استغلال المنظمة الفرص الفريدة، والحفاظ على الإبداع وتفادي التهديدات والابتعاد عن عدم رضا العاملين وحل المشاكل التي تصادفهم، إذ يعد الذكاء الانفعالي في مجال الإدارة مؤشراً على نجاح الأداء الوظيفي ومن الممكن أن يزداد الذكاء الانفعالي مع زيادة الخبرة التي يتمتع بها القادة (السامرائي، 2018).

### الذكاء الانفعالي والصراع التنظيمي

يلعب الذكاء الانفعالي دوراً مهماً في حل الصراعات التنظيمية؛ كونه يتعرف ويتحكم في العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، ويعمل على تخفيض الصراعات بين الأفراد. وذلك لأن الحلول

البناء للصراع التنظيمي تتطلب التنازلات والتي بدورها تتطلب المقدرة على التعرف على المشاعر وحسن إدارتها (الجعدي ودقيق، 2017).

### الصراع التنظيمي:

يعد الصراع جزءاً من البيئة التنظيمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع، وللصراع أهمية كبرى في المؤسسات عامة، وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، فالمدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها، فهو ظاهرة إنسانية وحتمية الحدوث، والمدير الناجح هو القادر على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون وسيلة للإبداع والابتكار (العويدات، 2021).

ويعرف عبد الواحد (2015) الصراع بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار، وللصراع أسباب متعددة منها: اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك (38)، وعرفه هنطش وأحمد (2019) "بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مما يتسبب في حدوث التعارض أو التفاعل العدواني" (291)، وعرفه أبو ادريس (2006) "بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، فرادى وجماعات، ويمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة

العلاقات بينهم من ناحية، ومدى مقدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها" (81)، كما عرفه المصري وعامر (2014) "بأنه عملية الخلاف بين الأفراد أو المجموعات التي تؤدي إما لتسهيل الوصول إلى أهداف المؤسسة أو إلى إعاقة الوصول إلى تلك الأهداف، ويسمى الصراع الأول الصراع البناء ويسمى الصراع الثاني بالصراع الهادم" (88)، وعرفت محاميد (2018) الصراع "بأنه حالة تحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات نتيجةً للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما" (13).

### أنواع الصراع التنظيمي:

صنف الباحثون الصراع التنظيمي إلى عدة اتجاهات سيتم تناول اتجاهين الاتجاه الأول حسب المستويات التي يحدث فيها الصراع، والاتجاه الثاني وفق نتائج الصراع التنظيمي.

### أولاً: تصنيف الصراع حسب المستويات:

1. الصراع الداخلي للفرد: وهو الصراع الذي ينشأ في ذات الفرد، وينعكس على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل (محاميد، 2018)، وينشأ هذا الصراع بسبب وضع الفرد أمام عدة خيارات ولا يستطيع الاختيار بينها، ويحدث عندما يكون لدى الفرد خياران بين مسارين سيئين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وسلبية (محمد سلامة، 2018).

وقد ترجع أسباب الصراع الداخلي للفرد حسب حامد (2015) لعدة عوامل نذكر منها:

- تعارض الدور: إذ ينشأ الصراع داخل الفرد من شعوره بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بالتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
  - عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج عنه سلوك موجه ناحية الهدف، وعندما يتعارض تحقيق الهدف يعترض ويصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.
  - تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف مع بعضها البعض يؤدي للشعور بالصراع الداخلي.
2. الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع، الصراع بين المدير ومرؤوسيه، وبين العاملين أنفسهم. (عمراني والتلي، 2018).
3. الصراع على مستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين: الأول صراع أفقي ويكون بين الجماعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، والصراع العامودي ويقع بين جماعات تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، ومن أسباب الصراع بين الجماعات؛ الصراع على الموارد، والتنافس في الأداء، والاختلاف بين المستويات التنظيمية (عابد، 2017).

## ثانياً: تصنيف الصراع وفقاً لنتائجه:

يصنف الصراع وفقاً للنتائج إلى صراع إيجابي، وصراع سلبي وقد تم تفصيلها كما يلي:

### 1. الصراع الإيجابي:

إن للصراع أثراً إيجابية، ولا يمكن تجنبه، وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساس للتقدم والإبداع، فهو يولد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز المقدرات والاستعدادات الكامنة، ويتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل للمشكلة محل الصراع، فيتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة؛ فالصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة، وهناك فائدة أخرى للصراع إذ يعتبر خبرة تعليمية جديدة للأفراد يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة، ويساعد الصراع على زيادة الإنتاجية والنمو من خلال زيادة المنافسة بين الأفراد والجماعات (بن معتوق، 2015)

### 2. الصراع السلبي:

يؤدي الصراع السلبي إلى الخلل في نظام المؤسسات، ويهدم الاتفاق بين الأطراف المتصارعة، وتكمن خطورته في أنه يحول الأنظار عن العمل والتركيز على الصراع، وتؤدي زيادة الصراع إلى استنزاف الطاقة مما يؤثر على إنتاجية الأفراد في المنظمة، ويميل الأفراد ذوى الصراع السلبي إلى التصرف قبل التفكير، وغالباً ما يعتمدون على التهديدات والخداع واستخدام الشتائم ومن الممكن أن تصل للعنف الجسدي، فالصراع السلبي صراع ضار، ويؤدي إلى الخسارة لطرفي الصراع (باشري ومدكور وفهمي، 2017).

## أسباب الصراع التنظيمي:

تعود أسباب الصراع التنظيمي لأسباب شخصية تتعلق بالأفراد وأسباب تنظيمية وفيما يلي إيجاز لهذه الأسباب:

1. أسباب شخصية: وهي تعود إلى الأفراد أنفسهم، فالبعض منهم لديه ميل طبيعي للصراع، وتوليد الشقاق بين الآخرين، وكذلك الاختلاف والتباين بين الأفراد في القيم والاتجاهات والمعارف، ويعد ضعف التواصل والتفسيرات غير الصحيحة للمواقف والاستجابات غير الملائمة حيالها من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الثقة والريبة بين الأفراد.
2. أسباب تنظيمية: وهي الأسباب التي تعود إلى التنظيم نفسه، كغياب الرؤية الواضحة للعمل، وتداخل السلطات والاختصاصات، وضعف توازن السلطة والمسؤولية، وغياب العدالة التنظيمية، والتنافس على الموارد وبخاصة عند محدوديتها، وترهل الإدارة وعدم قدرتها على ضبط زمام الأمور في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير الملائم، والتعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية (سالم، 2013).

## مراحل الصراع التنظيمي:

إن عملية الصراع تمر بخمس مراحل رئيسة تتمثل كما يلي:

1. **مرحلة الصراع الضمني:** لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع من الأطراف، ولكنه يكون كامناً، ويظهر بشكل تنافس على الموارد المحدودة، والحاجة إلى الاستقلالية، وتشعب الأهداف، وتتمثل هذه المرحلة بعدم الرضا عن الوضع الراهن.

2. **مرحلة إدراك الصراع وتشخيصه:** يتم إدراك الصراع من الأفراد والجماعات وملاحظته بشكل واضح، وفي معظم الحالات يتم تجاهله من قبل الأفراد والمجموعات في هذه المرحلة، وأيضاً يتم فهم الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** هنا يتم إدراك الصراع إذ يصل إلى حد الشعور بالغضب والتوتر والانفعال، والتفاعل مع الصراع سلباً أو إيجاباً؛ وهذا يظهر من خلال التغييب عن العمل، أو التمارض أو الإهمال.
4. **مرحلة إظهار الصراع:** في هذه المرحلة يتم ملاحظة السلوك الصادر عن كل طرف الذي يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وتظهر على شكل، رفض التعاون، أو التخريب، أو التلطف العنيف، والاعتداء الجسدي، وهذه أخطر مرحلة وتؤثر على المنظمة بشكل سلبي.
5. **مرحلة ما بعد الصراع:** هي المرحلة النهائية في تطور الصراع، فيتم فيها التعامل معه فإما أن ينتج عن ذلك تعاون ومودة إذا تم التوصل إلى حلول ترضي الطرفين، وإذا لم يكن هناك حل للصراع فإن المشاعر تبقى كامنة ومن الممكن أن يتكرر الصراع مرة أخرى (المصري، 2006)

### نتائج الصراع التنظيمي:

ينتج عن الصراع التنظيمي أمور عدة في المنظمة فمن الممكن أن يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وأيضاً يحدث التصادم وضعف الإتصال الفعال بين الأفراد، ويسبب أيضاً كثرة الدوران الوظيفي في المنظمة الذي يؤثر سلباً على

فاعليتها واستمراريتها، ومن نتائجه أيضاً ضعف الأداء الوظيفي في المنظمة، وانخفاض مستوى الإنتاجية وكثرة التغيب عن العمل ( المغربي، 2016)

### استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

عرفت الضويان (2013) استراتيجيات إدارة الصراع "بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد لمواجهة الصراع والقائم على التشخيص الكلي لأسباب حدوثه ومصادره وكيفية الاستفادة منه" (15)، وهناك استراتيجيات عدة يمكن للقائد استخدامها لإدارة الصراع، تختلف باختلاف الموقف؛ فلا يمكن اتباع النمط نفسه في إدارة الصراع التنظيمي، وهناك خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي والتي شكلت الأبعاد الرئيسية لأداة الدراسة، وهي كما يلي:

### استراتيجية التعاون:

يمثل الأسلوب المثالي من الناحية النظرية لإدارة الصراعات التنظيمية، فيسعى لحل وإدارة الصراع من خلال الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المتصارعة، للوصول إلى حل شامل يرضي جميع الأطراف، وهو يقوم على إدارة الصراع بالحوار، والتعاون وفهم الخلافات وأسبابها للوصول للحل، ويوصف من يستخدم هذا الأسلوب بأنه متعاون ومتفتح الذهن ومستعد للنقاش والتبادل (أبو بكر وأحمد، 2020)

### استراتيجية القوة:

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على الذات أكثر من الآخرين، بحيث يحاول احد إطراف الصراع تحقيق اهدافه دون أي اعتبار إلى الطرف الآخر أو الصعوبات التي تلحق به، تتخذ هذه الاستراتيجية أسلوب التهديد والتخويف للطرف الآخر لإجباره على تقديم تنازلات وذلك من خلال فرض العقوبات، ولهذه الاستراتيجية تأثير سلبي على المنظمة لأنه يسلب احد إطراف الصراع حقه ويؤثر على مستوى الروح المعنوية وتسود مشاعر الغضب، وبالرغم من ذلك إلا أنها قد تكون مناسبة في حالة الحاجة إلى حل سريع لمشكلة طارئة ( منصور وحسن، 2020 )

#### استراتيجية التجنب:

يحاول المدير في هذه الإستراتيجية إهمال أسباب الصراع و إبقائه ضمن حدود محكمة، بحيث يتم إهماله وتجاهله للقضاء على أسباب الصراع، والانحسار التلقائي له، والفصل بين أطراف الصراع بحيث يتم تقليل التفاعل بينهم واقتصاره على اللقاءات الرسمية مثل الاجتماعات (خميس،2014)، فالشخص الذي يتبع هذه الاستراتيجية يستخدم المسايسة لتجنب الصراع، والعمل على تأجيله لكسب الوقت، أو الانسحاب من الصراع حتى لا يشكل تهديداً لمصالحه الشخصية ( السليطي، 2020 )

#### استراتيجية التسوية:

وفيها يتنازل أطراف الصراع عن شئ ما للوصول لقرار مقبول، وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع، وهي استراتيجية تميل إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف، وإقناع الطرف الآخر بذلك، فهي محاولة لتلطيف الجو بين الأطراف المتصارعة (

الشلابي، 2012)، واستناداً لهذه الاستراتيجية فإن الفرد يتخذ موقفاً بتسم بالوسطية؛ أي بين التعاون والشدّة، مستنداً في ذلك على مبدأ الأخذ والعطاء بغية الوصول الى حل وسط ومحايد يسعى من خلاله الى إرضاء كافة الأطراف المتصارعة، مستخدماً بذلك التقريب بين أطراف الصراع بوجهات النظر المختلفة من خلال التركيز على أوجه التشابه وصولاً لحل المشكلات (العبودي، 2021).

### استراتيجية التنازل:

أي التعاون مع رغبات الطرف الآخر بينما لا يتم الاهتمام بالذات، وقد يكون رد فعل مناسب عندما يكون الشخص مخطئاً أو أن القضية ذات أهمية أكثر للطرف الآخر أو كون هذا الشخص يسعى نحو بناء علاقات شخصية جيدة مع الطرف الآخر في المستقبل (العبودي، 2021)، وتستخدم عند محاولة التقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر والإذعان لمتطلبات الطرف الآخر.

وقد اعتمدت الباحثة في الاستبانة على اربعة استراتيجيات لملائمتها للموقف التعليمي وهي

استراتيجية القوة، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الإطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث وتم عرض

بعضاً منها مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة (Hopkins & yonker(2013) البحث في العلاقة بين الذكاء الانفعالي

وأساليب إدارة الصراع في مكان العمل، طبقت الدراسة على 126 طالباً في جامعة ميدويستين في

ولاية أوهايو، إذ استخدم مقياس الذكاء الانفعالي ومقياس أساليب إدارة الصراع، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على الدراسة، وأجريت تحليلات الانحدار، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة بين الذكاء الانفعالي وأساليب إدارة الصراع لدى المشاركين، إذ كانت قدرات الذكاء الانفعالي في حل المشكلات والمسؤولية الاجتماعية والتحكم في الانفعالات هي الأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بكيفية إدارة المشاركين للصراع في مكان العمل، إذ تبين أهمية تحسين قدرات الذكاء الانفعالي خاصة مجال المسؤولية الاجتماعية والتحكم في الانفعالات من أجل إدارة الصراع في مكان العمل بشكل فعال.

هدفت دراسة صبرينة وبن عامر (2013) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين التربويين في الجزائر ومدى إمكانية التنبؤ بمستوى الصراع تبعاً لمستوى الذكاء الانفعالي للفرد، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام أداتين وتتمثل في استبيان لقياس الذكاء الانفعالي، واستبيان لقياس الصراع التنظيمي، وقد تمثلت عينة البحث في مديري مؤسسات التعليم المتوسط إذ كان عددهم (73) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الأكثر توافراً لدى مديري التعليم المتوسط هي مهارة إدارة الانفعالات، وتنظيم الانفعالات، والمهارات الاجتماعية ومهارة التعاطف والمعرفة الانفعالية، أما الإستراتيجية الأكثر استخداماً من طرف مديري المتوسطات هي إستراتيجية التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة ثم التجنب، وتبين أن هناك علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إستراتيجيتين هما التعاون و التسوية.

وفي دراسة سالم ( 2013 ) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الاسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والبالغ عددهم (76) رئيس قسم، وقد استخدمت الباحثة استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أما الثانية كانت لقياس مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وقد أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة، وأن مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً جداً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لإستراتيجية التعاون، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا بين مستوى الذكاء الانفعالي، وكل من ممارسة إستراتيجية التجنب، وممارسة إستراتيجية المنافسة، في الوقت الذي لا توجد فيه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة ممارسة إستراتيجيتي التسوية والاسترضاء.

وهدفت دراسة **Bashgul&Ozger(2016)** الكشف عن مستويات الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع للممرضات والعلاقة بينهما، أجريت هذه الدراسة الوصفية على 277 ممرضة في عينة عشوائية طبقية من مستشفى جامعي في تركيا، تم استخدام الإستبيان بالاعتماد على مقياس بار- أون، واستبيان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبينت نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي للممرضات يؤثر بشكل إيجابي على استراتيجيات إدارة الصراع، وبينت أن هناك حاجة لبرامج التدريب على إدارة الصراع والذكاء الانفعالي لتحسين الإدارة الفعالة للنزاع في مرافق الرعاية الصحية.

وهدفت دراسة **Bhalerao, S. (2016)** إلى دراسة مستوى الذكاء الانفعالي وأنماط إدارة الصراع التنظيمي للعاملين في القطاع الخاص في الهند في ولاية سورات وغوجارات واستخدمت الدراسة أداتين هما مقياس الذكاء الانفعالي لمقياس الذكاء الانفعالي ومقياس لمسح نمط الصراع لتحديد أسلوب إدارة الصراع للعاملين في القطاع الخاص، تم أخذ عينة طبقية لإجراء البحث، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن العاملين لديهم ذكاء انفعالي مرتفع خاصة في مجالي التعاطف والتحفيز الذاتي، وأن استراتيجيات التعاون والتنافس هما الأكثر استخداماً في التعامل مع الصراع داخل المنظمة. وإن أسلوب التجنب هو الأقل استخداماً من قبل العاملين.

كما هدفت **العوايشة (2017)** في دراستها إلى التعرف على أثر الذكاء الانفعالي في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين الأردني في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد استخدمت الدراسة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، والبالغ عددهم (370) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع

بيانات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بدلالة أبعاده (الدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدلالة أبعاده في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، ووجود أثر في دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بدلالة أبعاده على التعلم التنظيمي بدلالة أبعاده في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بدلالة أبعاده على استراتيجيات إدارة الصراع بدلالة أبعاده في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن بوجود التعلم التنظيمي بدلالة أبعاده.

**هدفت دراسة العمري والبزاري (2018) الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته**

بالمقدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفة من وجهة نظر معلميه، تألفت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس المقدرة على حل المشكلات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الانفعالي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة كان متوسطاً، والمقدرة على حل المشكلات للمعلمين كان متوسطاً. ووجود علاقة ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي والمقدرة على حل المشكلات لمديري المدارس.

**هدفت دراسة التّك وأحمد (2018) إلى البحث في أهمية الذكاء الانفعالي في إدارة الصراع**

التنظيمي، تمحورت مشكلة البحث في تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين الذكاء الانفعالي والصراع التنظيمي، وأثر المتغير الأول في الثاني من حيث إمكانية تقليله أو إغائه، طبقت الدراسة على 36

شخصاً من رؤساء الأقسام والأساتذة والفنيين في كلية الآثار في جامعة الموصل، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية، وعلى الملاحظة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات البحث، وأن الذكاء الانفعالي له أثر ايجابي في إدارة الصراع التنظيمي والقضاء عليه.

#### **هدفت دراسة (Skordoulis, Koukounaras, Sidiropoulos & Droses (2020)**

البحث في العلاقة بين الذكاء الانفعالي وحل الصراعات بين معلمي التعليم الثانوي في اليونان، تكونت عينة البحث من 130 معلماً في المدارس الثانوية في اليونان، تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس سلوك المعلمين أثناء الصراعات في مكان العمل وكذلك قياس الذكاء الانفعالي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت التحليلات الإحصائية أن السبب الرئيس للصراع في مكان العمل في المدارس الثانوية هو وجود الجماعات غير الرسمية، وتبين أن للذكاء الانفعالي علاقة مباشرة بأساليب حل الصراع، بينما لوحظ وجود علاقة سلبية بين الذكاء الانفعالي وتكرار المشاركة في الصراعات في مكان العمل.

#### **وهدفت دراسة خطاب (2020) التعرف إلى مستويات الذكاء الانفعالي بابعاده (المعرفة**

الوجدانية، إدارة الإنفعالات، تنظيم الإنفعالات، التعاطف، التواصل الإجتماعي) ودرجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى المديرين في الجامعات الحكومية في الأردن وكذلك تحديد أثر الذكاء الانفعالي على استراتيجيات إدارة الصراع المتمثلة (استراتيجية التكامل، التسوية، الإجماع، السيطرة، التجنب)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعات الحكومية في إقليم

الوسط حيث تم اعتماد عينة طبقية مكونة من 330 فرداً، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع كما أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي على كل استراتيجيات إدارة الصراع بناء على النتائج المحققة.

وبحثت دراسة حداد (2020) في العلاقة بين الذكاء الانفعالي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على مديري شركات منظمات الأعمال في دمشق، كما هدفت إلى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في انتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه المنظمات موضع الدراسة، تألف مجتمع الدراسة من 40 مديراً يعملون في منظمات القطاع الخاص في دمشق وتم توزيع الاستبيان عليهم، ولتحقيق اغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، اذ كانت أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء الانفعالي، كما يتمتع أفراد العينة بمستوى مرتفع من إدراك العواطف وفهمها والتعبير عنها، ومستوى مرتفع من إدراك العواطف، ومستوى مرتفع من استخدام العواطف في تسهيل عملية التفكير الأمر الذي يعكس ارتفاع قدرات الذكاء الانفعالي لدى هؤلاء المديرين، وإن الاستراتيجية الأكثر تفضيلاً لإدارة الصراع التنظيمي هي استراتيجية التكامل تليها في المرتبة الثانية استراتيجية التسوية ثم استراتيجية التجنب ثم استراتيجية القبول وأخيراً استراتيجية التهديد.

كما هدفت دراسة (2021) **li, et ku, wie, dong, wang, fu, jyaxin, peng**، إلى

تقييم التفكير النقدي لدى طلبة الطب، والعلاقة التبادلية بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع الخمسة والتفكير النقدي، أجريت الدراسة على 269 طالباً في كلية الطب في جامعة جيلين، واستخدم الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أغراض هذه الدراسة،

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود صلة بين التفكير النقدي لطلاب الطب والذكاء الانفعالي ومهارات إدارة الصراع، وكلها ضرورية لاتخاذ القرار وإدارة انفعالاتهم وانفعالات الآخرين وإدارة الصراع في مكان العمل.

وأجرى ولي ومحمد (2021) دراسة هدفت إلى تحليل دور الذكاء الانفعالي بأبعاده (إدراك الانفعالات، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات) في تبني استراتيجيات إدارة الصراع، وبهدف تحقيق ذلك حاول البحث تقديم إطار فكري شامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثون حول متغيرات البحث، وتمركزت مشكلة البحث حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تمثلت العينة بعدد من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على 86 فرد، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة موجبة وبمستوى عالٍ بين المتغيرين على المستوى الكلي.

وهدف دراسة الخرابشة والساعد (2021) إلى اختبار أثر الذكاء الانفعالي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، وتكون مجتمع الدراسة من صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، أما وحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية والبالغ عددهم (90) موظفاً، وتم استخدام المنهج المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء الانفعالي (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل.

كما هدفت دراسة العمراني (2022) إلى معرفة تأثير الذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة إلكترونية، وزعت على عينة عشوائية من موظفي البنك في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية 60 استبانة، وقد كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود تأثير للذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين في البنوك، وارتفاع مستوى الذكاء الانفعالي بمتوسط حسابي (4.29) ، والمشار إليها أيضًا ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك بمتوسط حسابي (4.30).

هدفت دراسة (Cameron, Craig, Lawani, Arias Abad, Hare(2022) إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المفضلة في قطاع البناء في جمهورية الدومينيكان، إذ تم قياس الذكاء الانفعالي واستراتيجيات الصراع التنظيمي على عينة من المهندسين المدنيين الذين يشغلون مناصب إدارية باستخدام استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبينت الدراسة أن هناك ارتباطًا إيجابيًا قويًا بين الذكاء الانفعالي وأساليب التعاون والتسوية، أي أن المشاركين الذين لديهم مستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي لديهم ميل لاستخدام أساليب التعاون والتسوية لإدارة الصراع.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة صبرينة وبن عامر (2013) ودراسة التّك وأحمد (2018) ودراسة حداد (2020) ودراسة li, et.al (2021) ودراسة Hopkins,et.al(2013) ودراسة

Bashgul.et.al(2016) ودراسة Cameron,et.al(2022) من حيث المنهج المستخدم.  
 واختلفت مع دراسة دراسة العمراني (2022) ودراسة الخرايشة والساعد (2021) ودراسة ولي ومحمد  
 (2021) ودراسة خطاب (2020) ودراسة العمري واليزاري (2018) ودراسة العوايشة (2017)  
 ودراسة skordoulis,et.al (2020) من حيث المنهج المستخدم.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العمري واليزاري (2018) من حيث النتيجة إذ كان مستوى  
 الذكاء الانفعالي عند المعلمين والمعلمات في لواء الرصيفة متوسطاً، بينما أظهرت بعض الدراسات مثل  
 دراسة حداد (2020) مستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي لدى عينة البحث، وتشابهت الدراسة الحالية  
 مع الدراسات السابقة المذكورة بوجود أثر إيجابي للذكاء الانفعالي على استراتيجيات إدارة الصراع  
 التنظيمي

تميزت هذه الدراسة في إنها طبقت على مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من  
 وجهة نظر المعلمين، وهي من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة-

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يُقدم الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبعة في تحقيق أهداف الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أدوات الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم اتباع المنهج الوصفي للإجابة عن السؤال الأول والثاني، بالإضافة إلى المنهج الارتباطي في الإجابة عن السؤال الثالث، إذ يُعد المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، بهدف التعرف إلى مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (24250) معلماً ومعلمة منهم (3270) معلماً و(20980) معلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2020

### عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقاييس الدراسة على عينة مكونة من (389) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان خلال الفصل الثاني للعام 2022/2021، إذ تم

اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي، وذلك بعد الرجوع لجداول Krejcie & Morgan (1970)، الخاصة بتحديد حجم العينة اعتماداً على حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع مقاييس الدراسة على أفراد العينة بشكل الكتروني، وذلك لسهولة الوصول لجميع الأفراد في المجتمع. وكانت جميع الاستبانات المسترجعة قابلة للترميز والتحليل والمعالجة، وقد تم اختيار العينة باتباع أسلوب العشوائية الطبقية للعينات (Allocation Proportional) مع مراعاة نسبة توزعهم في المجتمع الأصلي بحسب متغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (1):

### جدول (1)

#### توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	54	%13.9
	أنثى	335	%86.1
	المجموع	389	%100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	21	%5.4
	بكالوريوس	258	%66.3
	دراسات عليا	110	%28.3
	المجموع	389	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	109	%28.0
	5-10 سنوات	112	%28.8
	أكثر من 10 سنوات	168	%43.2
	المجموع	389	%100.0

## أداة الدّراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة ، تم استخدام الأدوات الآتية:

### أولاً: مقياس الذكاء الانفعالي

بالرجوع للأدب النظري، وبعد الأطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدّراسة كدراسة الجعفري (2010) وملحم (2017) تم تطوير " مقياس الذكاء الانفعالي " على شكل إستبانة بهدف التعرف على مستوى الذكاء الإنفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. إذ تكون المقياس بصورته الأولى من (27) فقرة موزعين على أربع مجالات هم: ( مجال إدارة الإنفعالات، ومجال الدافعية الذاتية، ومجال التعاطف ومجال المهارات الإجتماعية) والملحق رقم (1) يبين شكل الإستبانة بصورتها الأولى.

وقد تمّ اعتماد تدرّج ليكرت الرباعي وفقاً للمستويات التالية: (دائماً وأعطي (4)، غالباً وأعطي (3)، أحياناً وأعطي (2)، نادراً وأعطي (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، ويمثل (4) درجة مرتفعة، في حين (1) يمثل درجة متدنية.

### صدق مقياس الذكاء الانفعالي

تم التحقق من مؤشرات صدق مقياس الذكاء الانفعالي المستخدم في الدّراسة، كما يلي:

#### أ. صدق المحكمين لمقياس الدّراسة

لتحقق من الصدق الظاهري لمقياس الدّراسة؛ تم عرضه بصورته الأولى على مجموعة من (11) مُحكم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الإختصاص والخبرة في مجال الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات الأردنية؛ ملحق (2)، بهدف التحقق من صحة ودقة محتوى المقياس وإبداء آرائهم من

حيث: (وضوح الفقرات والصياغة اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء

الفقرات للمجال تدرج تحته)، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يرويه مناسباً.

وقد تمّ الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين؛ والقيام بإعادة الصياغة اللغوية للفقرات، وحذف

الفقرات التي أجمع عليها المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي تم

الأجماع عليها المحكمين دونما تعديل، والملحق (3) يُبين الاستبانة بصورتها النهائية.

### ب. صدق البناء لمقياس الدراسة

للتحقق من صدق البناء لمقياس الدراسة، تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من

(35) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المستهدفة بهدف التعرف على صدق الاتساق

الداخلي للمقياس ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، إذ تم حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون

(Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (2):

### جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الذكاء الانفعالي مع الدرجة الكلية للمجال والمقياس لكل

مجال الدافعية الذاتية		مجال إدارة الإنفعالات		رقم الفقرة
معامل الارتباط الفقرة مع	رقم الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع	رقم الفقرة	
المقياس	المجال	المقياس	المجال	
**0.716	**0.725	**0.511	**0.596	1
**0.613	**0.771	**0.459	**0.490	2
**0.678	**0.755	**0.547	**0.651	3

مجال الدافعية الذاتية			مجال إدارة الإنفعالات		
معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال	
**0.568	**0.746	11	**0.598	**0.666	4
**0.519	**0.758	12	**0.610	**0.694	5
**0.641	**0.751	13	**0.530	**0.648	6
			**0.553	**0.631	7
مجال المهارات الاجتماعية			مجال التعاطف		
معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال	
**0.581	**0.666	20	**0.603	**0.696	14
**0.509	**0.604	21	**0.551	**0.611	15
**0.547	**0.651	22	**0.504	**0.623	16
**0.548	**0.616	23	**0.575	**0.684	17
**0.625	**0.694	24	**0.613	**0.678	18
**0.530	**0.648	25	**0.541	**0.612	19
**0.689	**0.751	26			
**0.599	**0.599	27			

\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

يُبين الجدول (2) بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال إدارة الإنفعالات تراوحت بين (0.490-0.694) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.459-0.610)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

ويتضح من الجدول بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الدافعية الذاتية تراوحت بين (0.725-0.771) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.519-0.716)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

كما أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التعاطف تراوحت بين (0.611-0.696) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.504-0.613)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

ويُبين الجدول بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال المهارات الاجتماعية تراوحت بين (0.599-0.751) مع الدرجة الكلية على المجال، وبأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.509-0.689)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

بالإضافة لما سبق تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات

مقياس الذكاء الانفعالي والدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما يُبين الجدول (3):

### الجدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس الذكاء الانفعالي

المجالات	إدارة الإنفعالات	الدافعية الذاتية	التعاطف	المهارات الاجتماعية	المقياس ككل
إدارة الإنفعالات	-	**0.689	**0.743	**0.667	**0.897
الدافعية الذاتية	-	-	**0.711	**0.659	**0.910
التعاطف	-	-	-	**0.512	**0.852
المهارات الاجتماعية	-	-	-	-	**0.873
المقياس ككل	-	-	-	-	-

\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يتضح من الجدول (3) وجود قيم معاملات ارتباط مُرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$  بين كل من مجالات مقياس الذكاء الانفعالي والدرجة الكلية على المقياس، إذ تراوحت

القيم بين  $(0.852 - 0.910)$ ، مما يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في الفقرات

مجالات المقياس.

### ثبات مقياس الذكاء الانفعالي

لتحقق من ثبات مقياس الذكاء الانفعالي تمَّ تطبيقه على عينة إستطلاعية مكوّنة من (35)

معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المُستهدفة، وتم حساب قيم معاملات ثبات الاتساق

الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ تقيس مدى التناسق في استجابات

أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة، والجدول رقم (4) يُبين قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات المقياس ولمجمل فقرات المقياس ككل.

#### جدول (4)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس الذكاء الانفعالي

المجالات	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
إدارة الإنفعالات	0.866	7
الدافعية الذاتية	0.845	6
التعاطف	0.833	6
المهارات الاجتماعية	0.891	8
المقياس ككل	0.924	27

يُبين الجدول (3-4) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) على فقرات مجالات مقياس الذكاء الانفعالي وللمقياس ككل، إذ تراوحت قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا على مجالات المقياس بين (0.833 - 0.891)، في حين بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات المقياس ككل (0.924)، وتُعد هذه القيم على المقياس قيمة جيدة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### ثانياً: مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

بالرجوع للأدب النظري، والأطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة البلبيسي (2003) وحماد (2017) وسالم (2013) تم تطوير مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على شكل إستبانة للكشف عن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. إذ تكون المقياس بصورته الأولية من (26) فقرة موزعين على أربع مجالات هم: مجال: (استراتيجية التعاون، ومجال استراتيجية القوة، ومجال استراتيجية التسوية، ومجال استراتيجية التجنب) والملحق رقم (1) يُبين الإستبانه بصورتها الأولية.

وقد تمّ اعتماد تدرج ليكرت الرباعي وفقاً للمستويات التالية: (دائماً وأعطى (4)، غالباً وأعطى (3)، أحياناً وأعطى (2)، نادراً وأعطى (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، ويمثل (4) درجة مُرتفعة، في حين (1) يمثل درجة مُنخفضة.

### صدق مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تم التحقق من مؤشرات صدق مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

#### أ. صدق المحكمين لمقياس الدّراسة

لتحقق من الصدق الظاهري لمقياس الدّراسة؛ تم عرضه بصورته الأولية على مجموعة من (11) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الإختصاص والخبرة في مجال الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية ملحق (2)، بهدف التحقق من صحة ودقة محتوى المقياس وإبداء آرائهم من حيث: (وضوح الفقرات والصياغة اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال تندرج تحته)، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يروونه مناسبًا.

وقد تمّ الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين؛ والقيام بإعادة الصياغة اللغوية للفقرات التي أنفق عليها المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي تمّ الأجماع عليها المحكمين دونما تعديل، والملحق (3) يُبين الاستبانه بصورتها النهائي، إذ اشتملت على (26) فقرة

موزعة على أربع مجالات هم: (مجال استراتيجية التعاون، ومجال استراتيجية القوة، ومجال استراتيجية التسوية، ومجال استراتيجية التجنب).

#### ب. صدق البناء لمقياس الدراسة

للتحقق من صدق البناء لمقياس الدراسة، تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المستهدفة بهدف التعرف على صدق الاتساق الداخلي للمقياس ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، حيث تم حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (5):

#### جدول (5)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمجال

#### والمقياس ككل

مجال استراتيجية القوة		رقم الفقرة	مجال استراتيجية التعاون		رقم الفقرة
معامل الارتباط الفقرة مع المجال	المقياس		معامل الارتباط الفقرة مع المجال	المقياس	
**0.589	**0.714	8	**0.731	**0.725	1
**0.481	**0.494	9	**0.580	**0.593	2
**0.592	**0.628	10	**0.693	**0.779	3
**0.679	**0.661	11	**0.528	**0.691	4
**0.422	**0.592	12	**0.583	**0.610	5

مجال استراتيجية القوة			مجال استراتيجية التعاون		
معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال	
**0.566	**0.716	13	**0.698	**0.732	6
			**0.703	**0.762	7
مجال استراتيجية التجنب			مجال استراتيجية التسوية		
معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال	
**0.642	**0.684	20	**0.521	**0.644	14
**0.589	**0.669	21	**0.595	**0.693	15
**0.594	**0.755	22	**0.640	**0.659	16
**0.591	**0.768	23	**0.489	**0.564	17
**0.696	**0.752	24	**0.542	**0.597	18
**0.599	**0.661	25	**0.719	**0.741	19
**0.544	**0.619	26			

\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

يُبين الجدول (5) بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال استراتيجية التعاون تراوحت بين

(0.593–0.779) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع

الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.528–0.731)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا.

ويُبين الجدول بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال استراتيجية القوة تراوحت بين (0.494 - 0.716) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.422 - 0.679)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى  $\alpha = 0.01$ .

كما أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال استراتيجية التسوية تراوحت بين (0.564 - 0.741) مع الدرجة الكلية على المجال، في حين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.589 - 0.719)، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا.

ويُبين الجدول بأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال استراتيجية التجنب تراوحت بين (0.619 - 0.768) مع الدرجة الكلية على المجال، وبأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.544 - 0.696)، وكانت جميع هذه القيم مقبولة ودالة إحصائيًا.

وكما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما يُبين الجدول (6):

### الجدول (6)

قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المجالات	استراتيجية التعاون	استراتيجية القوة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التجنب	المقياس ككل
استراتيجية التعاون	-	**0.611	**0.548	**0.591	**0.885
استراتيجية القوة	-	-	**0.589	**0.661	**0.704

المجالات	استراتيجية التعاون	استراتيجية القوة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التجنب	المقياس ككل
استراتيجية التسوية			-	**0.683	**0.879
استراتيجية التجنب					**0.895
المقياس ككل					-

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يُبين من الجدول (6) وجود قيم معاملات ارتباط مُرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$  بين كل من مجالات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية على المقياس، إذ تراوحت القيم بين  $(0.704 - 0.895)$ ، مما يدل على وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في الفقرات مجالات المقياس.

### ثبات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لتحقق من ثبات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمّ تطبيقه على عينة إستطلاعية مكوّنة من (35) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المُستهدفة، وتم حساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ تقيس مدى التناسق في إستجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة، والجدول (7) يُبين قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات المقياس ولمجمل فقرات المقياس ككل.

## جدول (7)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المجالات	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
استراتيجية التعاون	0.841	7
استراتيجية القوة	0.779	6
استراتيجية التسوية	0.801	6
استراتيجية التجنب	0.731	7
المقياس ككل	<b>0.887</b>	<b>26</b>

يُبين الجدول (7) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) على فقرات مجالات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وللمقياس ككل، إذ تراوحت قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا على مجالات المقياس بين (0.779 - 0.841)، في حين بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات المقياس ككل (0.887)، وتُعد هذه القيم على المقياس قيمة جيدة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

### معيّار تصحيح مقاييس الدّراسة

لتصحيح مقاييس الدّراسة تم اعتماد تدرّج ليكرت رباعي المستويات، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته (دائماً ، غالباً، أحياناً، نادراً)، وتمثل رقمياً (4، 3، 2، 1) على الترتيب للفقرات الموجبة، وتُعكس الدرجات في حال الفقرات السالبة. ولأغراض تحليل النتائج والحكم على قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مقاييس الدّراسة وقد تم اعتماد التدرّج التالية:

### الجدول (8)

القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة

الدرجة	قيمة المتوسط
مُنخفضة	1.00 إلى 1.75
مقبولة	1.76 إلى 2.50
مُعتدلة	2.51 إلى 3.25
مُرْتفعة	3.26 إلى 4.00

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المتصلة، وهي:

- الذكاء الانفعالي.
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ب. المتغيرات التصنيفية، وهي:

- العمر ، وله فئتان: (ذكر ، أنثى).
- المؤهل العلمي ، وله ثلاث مستويات: (دبلوم ، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال اجراء الدراسة، وهي كالاتي:

- تحديد مشكلة الدّراسة وأسئلتها والهدف منها.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدّراسة مثل دراسة ( ).
- تحديد مجتمع الدّراسة وعينتها.
- تطوير مقاييس الدّراسة ، والتحقق من صدقها وثباتها ومن جاهزيتها للتطبيق.
- عرض مقاييس الدّراسة على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بما يتناسب مع ملاحظاتهم.
- الرجوع لاحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية، من أجل الحصول على عدد المعلمين والمعلمات في المدارس والمدارس الخاصة في العاصمة ، وتطبيق مقاييس الدّراسة عليهم.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة، موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ من أجل الحصول على الموافقة لتطبيق الدراسة على أفراد الدّراسة.
- تم بناء (الاستبانة) بصورة الكترونية على موقع (Google Forms) للوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدّراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدّراسة، بشكل الكتروني عن طريق الصفحات الالكترونية على الفيسبوك (Facebook)، والاستعانة ببعض الأصدقاء للوصول الى المعلمين على الوتساب (WhatsApp).
- تم جمع الاستبانات و تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول الى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لايجاد العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي على مقاييس الدراسة.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، وذلك بعد

جمع البيانات وتحليلها والإجابة عن أسئلتها وفق ما يأتي:

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس

الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والرتب، والمستوى، لكل مجال من مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة

نظر المعلمين في العاصمة عمان ، وللدرجة الكلية، والجدول (1) يُبيّن ذلك:

#### الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس

الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

#	المجالات	المتوسط الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2.	الدافعية الذاتية	2.87	0.65	1	معتدل
3.	التعاطف	2.84	0.74	2	معتدل
4.	المهارات الاجتماعية	2.80	0.75	3	معتدل
1.	إدارة الإنفعالات	2.77	0.61	4	معتدل

#	المجالات	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	الدرجة الكلية	2.82	0.63		معتدل

يُبين الجدول (1) بأنَّ مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ككل، قد جاءت بمستوى (معتدل)، وبمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.63). كما أن المجالات جاءت وفقاً للترتيب الآتي: جاء في المرتبة الأولى مجال " الدافعية الذاتية " بمستوى (معتدل)، وبمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.65). وفي المرتبة الثانية جاء مجال " التعاطف " بمستوى (معتدل)، وبمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.74). أما بالمرتبة الثالثة جاء مجال " المهارات الاجتماعية " بمستوى (معتدل)، وبمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.75). وأخيراً؛ جاء بالمرتبة الرابعة مجال " إدارة الانفعالات " بمستوى (معتدل)، وبمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.61).

وبالنسبة لمجالات الاستبانة، تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقييم لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال إدارة الإنفعالات

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتب لفقرات مجال إدارة الإنفعالات، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، كانت النتائج كما هو مُبيّن في الجدول (2):

## الجدول (2)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال إدارة الإنفعالات مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7.	يستطيع المدير تقدير عواقب الانفعالات السلبية	3.14	0.80	1	معتدل
4.	يظهر المدير مشاعره الإيجابية اتجاه المعلمين	2.88	0.91	2	معتدل
1.	يستطيع المدير ضبط انفعالاته	2.86	0.78	3	معتدل
3.	يتصف المدير بالهدوء والإتزان في الظروف الصعبة	2.81	0.85	4	معتدل
6.	لا تؤثر مشكلات المدير الشخصية على سلوكه داخل المدرسة	2.78	0.95	5	معتدل
5.	يتجنب المدير اتخاذ قرارات عندما يكون بحالة انفعالية سلبية	2.68	0.90	6	معتدل
2.	تؤثر مشاعر المدير السلبية في قدرته على التفكير المنطقي	2.24	0.89	7	مقبول
<b>المتوسط الحسابي الكلي للمجال</b>		<b>2.77</b>	<b>0.61</b>		<b>معتدل</b>

يُبين الجدول (2) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال إدارة الإنفعالات تراوحت بين (2.24 - 3.14) وبمستوى تراوح بين مقبول إلى معتدل. أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى معتدل.

وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يستطيع المدير تقدير عواقب الانفعالات السلبية" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.80)، وبمستوى معتدل. ثم تلتها الفقرة (4) التي تنص على "يظهر المدير مشاعره الإيجابية اتجاه المعلمين" بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى معتدل.

وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يتجنب المدير اتخاذ قرارات عندما يكون بحالة انفعالية سلبية" بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى معتدل. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تؤثر مشاعر المدير السلبية في قدرته على التفكير المنطقي" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مقبول.

### ثانياً: مجال الدافعية الذاتية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتب لفقرات مجال الدافعية الذاتية، بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما يُبين الجدول (3).

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الدافعية الذاتية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8.	يتمتع المدير بروح الحماس والتحمدي لإنجاز العمل	3.04	0.80	1	معتدل
11.	يتمتع المدير بروح الابتكار لتحقيق الأهداف	3.00	0.82	2	معتدل
9.	يستطيع المدير العمل بشكل بدون ملل	2.95	0.79	3	معتدل
10.	يستطيع المدير التركيز في العمل حتى في الظروف الصعبة	2.88	0.84	4	معتدل
12.	يستطيع المدير إنجاز العمل تحت الضغوط	2.72	0.90	5	معتدل
13.	يحول المدير انفعالاته إلى عوامل محفزة للإنجاز	2.63	0.89	6	معتدل
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	2.87	0.65		معتدل

يُبين الجدول (3) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الدافعية الذاتية تراوحت بين (2.63 - 3.04) وبمستوى معتدل على جميع الفقرات. أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى معتدل.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على " يتمتع المدير بروح الحماس والتحمدي لإنجاز العمل " بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.80)، وبمستوى معتدل. تلتها الفقرة (11) التي تنص على " يتمتع المدير بروح الابتكار لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (3.00)، وانحراف معياري (0.82)، وبمستوى معتدل.

وجاءت الفقرة (12) التي تنص على " يستطيع المدير إنجاز العمل تحت الضغوط " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى معتدل. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (13) التي تنص على " يحول المدير انفعالاته إلى عوامل محفزة للإنجاز " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى معتدل.

### ثالثاً: مجال التعاطف

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتب لفقرات مجال التعاطف، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال التعاطف مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الانحراف	الرتبة المستوى
		الحسابي	المعياري

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19.	يدعم المدير قدرات المعلمين.	3.01	0.84	1	معتدل
16.	يقدم المدير الدعم للمعلمين في حالة مرورهم بمشكلة ما.	2.92	0.88	2	معتدل
18.	يقدم المدير الدعم المعنوي للمعلمين.	2.86	0.92	3	معتدل
15.	يستطيع المدير إدراك سبب المشاعر السلبية لدى المعلمين.	2.85	0.93	4	معتدل
17.	يحرص المدير على توفير مناخ إيجابي في المدرسة.	2.84	0.94	5	معتدل
14.	يمتلك المدير المقدرة على إدراك المشاعر الخفية للمعلمين.	2.57	0.90	6	معتدل
<b>المتوسط الحسابي الكلي للمجال</b>		<b>2.84</b>	<b>0.74</b>		<b>معتدل</b>

يُبين الجدول (4) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال التعاطف تراوحت بين

(2.57 - 3.01)، وبمستوى معتدل على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى معتدل.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على " يدعم المدير قدرات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.84)، وبمستوى معتدل. تلاها الفقرة (16) التي تنص على " يقدم المدير الدعم للمعلمين في حالة مرورهم بمشكلة ما " بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى معتدل.

وجاءت الفقرة (17) التي تنص على " يحرص المدير على توفير مناخ إيجابي في المدرسة " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى معتدل. وفي

المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (14) التي تنص على " يمتلك المدير المقدر على إدراك المشاعر الخفية للمعلمين " بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى معتدل.

#### رابعاً: مجال المهارات الاجتماعية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتب لفقرات مجال المهارات الاجتماعية، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما في الجدول (5).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المهارات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23.	يضبط المدير نفسه عند انفعال الآخرين	2.94	0.87	1	مُعتدلة
25.	يعالج المدير الخلافات التي تنشأ بين المعلمين بشكل جيد	2.93	0.85	2	مُعتدلة
20.	يمتلك المدير قوة التأثير على الآخرين	2.92	0.91	3	مُعتدلة
26.	يتقن المدير مهارات الاتصال الفعال	2.90	0.85	4	مُعتدلة
24.	يحاوِر المدير المعلمين بأسلوب جيد	2.88	0.91	5	مُعتدلة
21.	يحرص المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين	2.80	0.87	6	مُعتدلة
27.	يمتلك المدير أفكارًا إيجابية عن المعلمين	2.56	0.93	7	مُعتدلة
22.	يقدم المدير الاعتذار للآخرين إذا أخطأ معهم	2.52	1.04	8	مُعتدلة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		2.80	0.75		مُعتدلة

يُبين الجدول (5) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال المهارات الاجتماعية تراوحت بين (2.52 - 2.94)، وبمستوى معتدل على جميع الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى معتدل.

وكما جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " يضبط المدير نفسه عند انفعال الآخرين " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.87)، وبمستوى معتدل. تلاها الفقرة (25) التي تنص على " يعالج المدير الخلافات التي تنشأ بين المعلمين بشكل جيد " بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (0.85)، وبمستوى معتدل.

وجاءت الفقرة (27) التي تنص على " يمتلك المدير أفكارًا إيجابية عن المعلمين " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى معتدل. أما بالمرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة (22) التي تنص على " يقدم المدير الاعتذار للآخرين إذا أخطأ معهم " بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى معتدل.

**ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** " ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة، لكل مجال من درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وللدرجة الكلية للأستبانة، والجدول (6) يُبين ذلك:

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة مرتبة تنازلياً.

#	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	استراتيجية التعاون	2.81	0.67	1	مُعتدلة
3.	استراتيجية التسوية	2.78	0.69	2	مُعتدلة
4.	استراتيجية التجنب	2.46	0.60	3	مقبولة
2.	استراتيجية القوة	2.43	0.62	4	مقبولة
	الدرجة الكلية	2.62	0.42		معتدلة

يُبين الجدول (6) أنّ درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جاءت بدرجة (معتدلة)، وبمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.42)، وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال " استراتيجية التعاون " بدرجة (معتدلة)، وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.67)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال " استراتيجية التسوية " بدرجة (معتدلة)، وبمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.69)، أما بالمرتبة الثالثة جاء مجال "استراتيجية التجنب" بدرجة (مقبولة)، وبمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.60)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "استراتيجية القوة" بدرجة (مقبولة)، وبمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.62).

أما بالنسبة لمجالات الاستبانة، فقد تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقييم لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

#### أولاً: مجال استراتيجية التعاون

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال استراتيجية التعاون ، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما يُبيّن الجدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4.	يسعى المدير لمعرفة أسباب الصراع الحقيقية بمشاركة أطراف الصراع	2.86	0.89	1	معتدلة
6.	يقدم المدير عدة بدائل لحل الصراع	2.85	0.85	2	معتدلة
3.	يقوم المدير بإشراك أطراف الصراع في فهم المشكلة القائمة	2.84	0.87	3	معتدلة
1.	يعالج المدير أسباب الصراع قبل حدوث المشكلة	2.82	0.90	4	معتدلة
7.	يسعى المدير على مواجهة الصراع التنظيمي بالحقائق	2.80	0.90	5	معتدلة
2.	يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات فيما بينهم	2.77	0.90	6	معتدلة
5.	يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف	2.76	0.89	7	معتدلة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	2.81	0.67		معتدلة

يُبين الجدول (7) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التعاون تراوحت بين (2.76 - 2.68)، وبدرجة معتدلة على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة معتدلة.

وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " يسعى المدير لمعرفة أسباب الصراع الحقيقية بمشاركة أطراف الصراع " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة معتدلة. تلاها الفقرة (6) التي تنص على " يقدم المدير عدة بدائل لحل الصراع " بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة معتدلة.

كما جاءت الفقرة (2) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات فيما بينهم " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة معتدلة. أما بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص على " يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف " بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة معتدلة.

#### ثانياً: مجال استراتيجية القوة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات مجال استراتيجية القوة، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما في الجدول (8).

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية القوة مرتبة تنازلياً

#	الدرجة	الرتبة	المتوسط الانحراف	الانحراف المعياري	الفقرة
---	--------	--------	------------------	-------------------	--------

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12.	يجبر المدير اطراف الصراع على قبول الحل الذي يرى أنه مناسباً لمصلحة المدرسة	2.87	1.01	1	معتدلة
8.	يستخدم المدير سلطته لحل الصراع	2.64	1.03	2	معتدلة
9.	ينهي المدير الصراع دون النظر لحاجات المعلمين وأهدافهم	2.50	1.00	3	مقبولة
11.	يستخدم المدير الأنظمة والتعليمات لحل الصراع	2.26	0.93	4	مقبولة
10.	يفرض المدير رأيه لإنهاء الصراع	2.17	0.85	5	مقبولة
13.	يستخدم المدير التهديد لحل الصراع	2.16	0.86	6	مقبولة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		2.43	0.62		مقبولة

يُبين الجدول (8) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية القوة قد تراوحت بين (2.16 - 2.87)، وبدرجة تراوحت ما بين مقبولة إلى معتدلة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مقبولة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يجبر المدير اطراف الصراع على قبول الحل الذي يرى أنه مناسباً لمصلحة المدرسة " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة معتدلة. ثم تلاها الفقرة (8) التي تنص على " يستخدم المدير سلطته لحل الصراع " بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة معتدلة.

وكما جاءت الفقرة (10) التي تنص على " يفرض المدير رأيه لإنهاء الصراع " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مقبولة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت

الفقرة (13) التي تنص على " يستخدم المدير التهديد لحل الصراع " بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مقبولة.

### ثالثاً: مجال استراتيجية التسوية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات مجال استراتيجية التسوية ، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وجاءت النتائج كما يُبين الجدول (9).

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال استراتيجية التسوية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18.	يعزز المدير عملية الاتصال الفعال بين أطراف الصراع	3.01	0.89	1	معتدلة
14.	يقترح المدير حلاً تناسب جميع الأطراف	2.83	0.90	2	معتدلة
16.	يعتمد في التفاوض على تقديم التنازلات بين أطراف الصراع	2.83	0.88	3	معتدلة
17.	يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع حول المشكلة القائمة	2.79	0.88	4	معتدلة
15.	يراعي المدير مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم	2.65	0.86	5	معتدلة
19.	يعمل على توحيد جهود المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة	2.58	0.99	6	معتدلة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	2.78	0.69		معتدلة

يُبين الجدول (9) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التسوية قد تراوحت بين (2.58 - 3.01)، وبدرجة معتدلة على الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة معتدلة.

وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على " يعزز المدير عملية الاتصال الفعال بين أطراف الصراع " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة معتدلة. وتلاها الفقرة (14) التي تنص على " يقترح المدير حلاً تناسب جميع الأطراف " بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة معتدلة.

كما جاءت الفقرة (15) التي تنص على " يراعي المدير مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة معتدلة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (19) التي تنص على " يعمل على توحيد جهود المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة معتدلة.

#### رابعاً: مجال استراتيجية التجنب

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات مجال استراتيجية التجنب، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، وكانت النتائج كما في الجدول (10).

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ل فقرات مجال استراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26.	يخفف المدير من الاحتكاك بين المعلمين	2.68	0.86	1	مُعتدلة
25.	يتجنب المدير مناقشة الأمور التي تثير الصراع	2.55	0.94	2	مُعتدلة
21.	يتجاهل المدير الصراع حتى تخف حدته	2.53	0.92	3	مُعتدلة
24.	يترك المدير مسؤولية حل الصراع على الأطراف المتصارعة	2.52	0.93	4	مُعتدلة
22.	يتجنب المدير الصدام مع المعلمين	2.38	0.91	5	مقبولة
20.	يلتزم المدير الحياد حول الصراعات التي تنشأ بين مختلف أطراف الصراع	2.35	0.90	6	مقبولة
23.	يقلل المدير من أهمية المواضيع المتصارعة عليها	2.21	0.93	7	مقبولة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		2.46	0.60		مُعتدلة

يُبين الجدول (10) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التجنب قد تراوحت بين (2.21 - 2.68)، وبدرجة تراوحت ما بين مقبولة إلى معتدلة على الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مقبولة.

كما جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " يخفف المدير من الاحتكاك بين المعلمين " بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة معتدلة. تلاها الفقرة (25)

التي تنص على " يتجنب المدير مناقشة الأمور التي تثير الصراع " بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة معتدلة.

وجاءت الفقرة (20) التي تنص على " يلتزم المدير الحياد حول الصراعات التي تنشأ بين مختلف أطراف الصراع " بالمرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مقبولة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي تنص على " يقلل المدير من أهمية المواضيع المتصارع عليها " بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مقبولة.

**ثالثاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟ "

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ، والجدول (11) يُبين ذلك:

### جدول (11)

قيم معاملات ارتباط بيرسون مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					
المجالات	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	الدرجة الكلية
إدارة الإنفعالات	التعاون	القوة	التسوية	التجنب	للمقياس
معامل الارتباط	**0.686	0.019	**0.689	**0.342	**0.704

0.000	0.000	0.000	0.702	0.000	مستوى الدلالة	
**0.677	**0.380	**0.675	-0.117	**0.710	معامل الارتباط	الدافعية الذاتية
0.000	0.000	0.000	0.051	0.000	مستوى الدلالة	
**0.768	**0.377	**0.736	-0.006	**0.780	معامل الارتباط	التعاطف
0.000	0.000	0.000	0.908	0.000	مستوى الدلالة	
**0.815	**0.406	**0.764	0.015	**0.800	معامل الارتباط	المهارات
0.000	0.000	0.000	0.773	0.000	مستوى الدلالة	الاجتماعية
**0.815	**0.414	**0.788	-0.018	**0.819	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.718	0.000	مستوى الدلالة	للمقياس

\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

يُلاحظ من الجدول (11) بأن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان قد بلغت (0.815) وبمستوى دلالة (0.000)، وتُشير هذه القيمة الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغيرين. كما أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات على المقاييس جاءت ذات دلالة إحصائية، بإستثناء مجال استراتيجية القوة على مقياس درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجالات مقاييس الدراسة .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يوضح هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف إلى مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وقد تم عرضها وفق أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"**

أشارت النتائج كما ذكر في الجدول (4-1) في الفصل الرابع إلى أن مديري المدارس الخاصة في عمان يتمتعون بمستوى معتدل من الذكاء الانفعالي، وهي نتيجة مرضية، وقد يعود ذلك لعامل الخبرة لدى مديري المدارس، لا سيما أن قوانين وزارة التربية والتعليم تضع شروطاً لمنصب المدير ألا يقل مؤهله العلمي عن درجة البكالوريوس وأن يكون لديه مؤهلاً تربوياً بعد البكالوريوس لا تقل الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة، وخبرة لا تقل عن خمس سنوات في التعليم، وأن يكون قد عمل بوظيفة مساعد مدير مدرسة مدة سنة على الأقل (وزارة التربية والتعليم، 2018)، فكل ذلك قد يسهم في صقل شخصية المدير لتحمل أعباء الإدارة. وقد يكون مؤشراً لمقدرة مديري المدارس الخاصة في عمان على مواجهة أعباء الإدارة المدرسية، والنجاح في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن معظم مديري المدارس الخاصة في عمان هم من الإناث حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (التقرير الإحصائي للعام الدراسي 2020/2021)، إذ بينت دراسة (سكر، 2019) إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مستوى الذكاء الانفعالي.

وعلى مستوى المجالات حصل مجال الدافعية الذاتية على مستوى معتدل، وفي المرتبة الأولى بالنسبة لمجال الذكاء الانفعالي، وهي نتيجة مرضية وقد يعود السبب إلى طبيعة العمل في القطاع الخاص حيث المنافسة الشديدة بين المدارس مما يشكل عاملا محفزا للابتكار والإبداع في العمل، فقد حصلت فقرة "يتمتع المدير بروح الحماس والتحمي لإنجاز العمل" على المرتبة الأولى وفقرة "يتمتع المدير بروح الابتكار لتحقيق الأهداف" على المرتبة الثانية بدرجة قريبة جداً للفقرة الأولى، وفقرة "يستطيع المدير العمل بدون ملل" على المرتبة الثالثة، وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة زمرد، وعلي، ومغرقونة (2019) إذ حصل مديرو المدارس في محافظة اللاذقية على مستوى دافعية متوسطة بوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.33)، في حين أظهرت دراسة خضير (2020) أن مديري المدارس في مديريات شمال الضفة الغربية سجلوا مستوى دافعية مرتفعاً جداً، وقد حصلت فقرة "يستطيع المدير التركيز في العمل حتى في الظروف الصعبة" على المرتبة الرابعة وبدرجة معتدل وفقرة "يستطيع المدير إنجاز العمل تحت الضغوط" في المرتبة الخامسة وعلى درجة معتدل وقد يعزى إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة من حيث ضغوطات العمل وتعدد المسؤوليات داخل المدرسة من متابعة سير العملية التعليمية التعلمية، ومتابعة الطلاب ومتابعة المعلمين، والتواصل مع أولياء الأمور، وهذا يتفق مع دراسة أبو فنس (2020) فقد بينت أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاء مرتفعاً، فكل ذلك يتطلب

القدرة على التعامل مع الضغوط، والقدرة على العمل والإنجاز تحت الضغط، وهذا يتفق مع دراسة المشاقبة (2018) إذ كانت درجة فاعلية إدارة ضغوط العمل عند مديري المدارس الخاصة والحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى متوسطة، وقد حصلت فقرة "يحول المدير انفعالاته إلى عوامل محفزة للإنجاز" على المرتبة الأخيرة بدرجة معتدل وقد يعزى ذلك لصعوبة تفسير المعلمين انفعالات مديري المدارس وكيفية تحويلها لعامل محفز لهم.

أما مجال التعاطف فقد حصل على مستوى معتدل وحصل على متوسط حسابي ( 2.84) وبانحراف معياري(0.74) وهي نتيجة مرضية، فقد حصلت فقرة "يدعم المدير قدرات المعلمين" على المرتبة الأولى وبمستوى معتدل، وقد يعود ذلك إلى إدراك مدير المدرسة لدوره القيادي في تحفيز المعلمين، وإيمانه بأن يسود المدرسة مناخ إيجابي ليزيد من دافعية المعلمين للعمل في جو يسوده المودة والاحترام، وهذا يتوافق مع دراسة مقابلة والكيلاني (2014) التي أظهرت أن دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم كان بمستوى متوسطة ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية، وفقرة "يمتلك المدير المقدرة على إدراك المشاعر الخفية للمعلمين" على المرتبة الأخيرة وبمستوى معتدل، وقد يعود سبب حصولها على المرتبة الأخيرة لصعوبة تقدير المعلمين مقدرة المدير على إدراك مشاعرهم.

وقد حصل مجال العلاقات الاجتماعية على مستوى معتدل، وفي المرتبة الثالثة بالنسبة للمجال، فقد حصلت فقرة "يضبط المدير نفسه عند انفعال الآخرين" على المرتبة الأولى ومستوى معتدل، وقد يعزى ذلك لنمط العلاقات الإنسانية السائد لدى مديري المدارس الخاصة حسب دراسة

البركات (2019) عن الأنماط القيادية السائدة في المدارس الخاصة في لواء عين الباشا، وهذا قد يدل على اهتمام مديري المدارس الخاصة بالعلاقات الانسانية داخل المدرسة، وأهمية الإتصال الفعال بين الإدارة والمعلمين لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدرسة، وتوفير مناخ إيجابي في المدرسة، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق الاهداف التعليمية التعليمية، أما في المرتبة الأخيرة حصلت فقرة "يقدم المدير الاعتذار للآخرين إذا أخطأ معهم" على المرتبة الأخيرة بمستوى معتدل، فقد يكون السبب إن المدير يقدم اعتذار ضمنى وليس صريح للمعلمين فيصعب تفسيره من المعلمين.

وحصل مجال إدارة الانفعالات على مستوى معتدل وحصل على المرتبة الرابعة على مستوى مجال الذكاء الانفعالي ككل، وهي نتيجة مرضية، فقد حصلت فقرة "يستطيع المدير تقدير عواقب الانفعالات السلبية" على المرتبة الأولى فقد يعود ذلك لعامل الخبرة والرتبة الاكاديمية لديهم، وقد حصلت فقرة "تؤثر مشاعر المدير السلبية في قدرته على التفكير المنطقي" على مستوى مقبول، وهي غير مرضية، وقد يعود سبب ذلك لصعوبة تفسير المعلمين "وهم عينة البحث" لمقدرة المدير على التفكير المنطقي من خلال سلوكه، وقد يعود السبب كون المدير متأثراً بمشاعره السلبية وقد يلمس المعلم ذلك من خلال قرارات المدير.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

أشارت النتائج في جدول (4-6) أنّ درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جاءت بدرجة (معتدلة)، وبمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.42)، وهي نتيجة مرضية. وقد جاءت قيم المتوسطات

الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التعاون تراوحت بين (2.76 - 2.68)، وبدرجة معتدلة على جميع الفقرات، وهي نتيجة مرضية، وقد يعود السبب في تفضيل مديري المدارس لاستراتيجية التعاون لتمتعهم بمستوى معتدل من الذكاء الانفعالي حسب النتائج في السؤال الأول، وقد حصلت فقرة "يسعى المدير لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع" على درجة معتدل وفي المرتبة الأولى، وقد يعود السبب إلى أن النمط القيادي السائد في المدارس هو النمط الديمقراطي وفقاً لدراسة (حداد، 2019) إذ حصل نمط القيادة الديمقراطي على مستوى مرتفع من التقدير، وحصلت فقرة "يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات فيما بينهم" على درجة معتدل وفي المرتبة السادسة وقد يعزى ذلك لتعدد المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة، فيفضل أن يقوم المعلمين بحل مشاكلهم بأنفسهم لتوفير وقته وجهده للقيام بالمسؤوليات الأخرى، أو قد يعود السبب لطبيعة المشاكل بين المعلمين فمعظمها من النوع البسيط الذي من الممكن تداركه وحله دون تدخل منه، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف" بمستوى معتدل وقد يعود السبب لصعوبة ارضاء جميع الأطراف.

وجاءت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية القوة بدرجة تراوحت ما بين مقبولة إلى معتدلة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.43) وبانحراف معياري (0.62) وبدرجة مقبولة، وقد حصلت فقرة "يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يراه مناسباً لمصلحة المدرسة" على أعلى وسط حسابي بالنسبة للمجال وبدرجة معتدلة، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض الصراعات يجب حلها بطريقة سريعة دون النظر لرأي الأطراف المتصارعة، إما لتأثيرها على الموقف التعليمي مما يستدعي إنهاءها سريعاً، أو لعدم قدرة المدير للتوصل لحل يرضي جميع

الأطراف فينهى الصراع لصالح المدرسة بغض النظر عن النتيجة، وقد حصلت فقرة "يستخدم المدير التهديد لحل الصراع" على درجة مقبول وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يفضلون استخدام استراتيجية القوة لخلفتهم التربوية وإيمانهم بأهمية أن تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة، وقد يكون السبب في أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي كما توصلت لذلك دراسة عبد الفتاح، وأبو بشارة، وعليان (2020).

كما أظهرت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التسوية قد تراوحت بين (2.58 - 3.01)، وبدرجة معتدلة على الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة معتدلة، وهي نتيجة مرضية وقد يعود سبب تفضيل مديري المدارس الخاصة استخدامها إلى أن معظم الخلافات في المدرسة هي من الخلافات البسيطة التي تحل من خلال التراضي بين الأطراف وإيجاد حل وسط بينهم، إذ لن يشكل فيه التنازل عن هدف من الأهداف لدى أطراف الصراع مشكلة كبيرة لهم، وهي مناسبة لحل الصراعات بشكل سريع مع الحفاظ على العلاقات القائمة بين الأطراف المتصارعة وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة.

أما استراتيجية التجنب فقد تبين أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال استراتيجية التجنب قد تراوحت بين (2.21 - 2.68)، وبدرجة تراوحت ما بين مقبولة إلى معتدلة على الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.60) وبدرجة مقبولة، وتعزو الباحثة سبب حصولها على تقدير مقبول لحساسية الموقف التعليمي إذ لا يمكن تجاهل الخلافات داخل المدرسة كي لا تزداد حدتها، فعند نشوب خلاف بين الأطراف المتصارعة لا بد من حله

سريعاً كي لا يؤثر ذلك على العملية التعليمية التربوية في المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عمر والرمحي (2021) إذ حصلت استراتيجية التجنب على مستوى متوسط من بين الاستراتيجيات الأكثر تفضيلاً، كما اختلفت مع دراسة حماد وسلامة (2019) إذ حصلت استراتيجية التجنب على درجة متوسط مرتفع بوسط حسابي (3.97)، في حين اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة هديه وأحمد (2017) إذ إن المتوسط الحسابي العام لاستجابة أفراد البحث لعبارات أسلوب التجنب بلغ (2.59) من أصل (5) درجات، وهذا يشير إلى أن أفراد البحث يرون أن استخدام أسلوب التجنب غير مناسب إلى حد ما لإدارة الصراع التنظيمي.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث** "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

وتبين بأن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان قد بلغت (0.815) وبمستوى دلالة (0.000)، وتُشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغيرين، وقد يعزى ذلك إلى أن تمتع المدير بذكاء انفعالي يمكنه من ضبط انفعالاته وإدارتها مما يمكنه من حل الصراعات بين الأطراف بطريقة

عقلانية وديمقراطية، وأيضاً امتلاكه للذكاء الانفعالي يؤهله ليكون قادراً على تقدير مشاعر الآخرين فلا يتخذ القرار أو يحل الصراع دون النظر لمصلحة جميع الأطراف، ويتجنب استخدام القوة لحل الصراع، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الجعفري (2010) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وأساليب حل الصراع.

### التوصيات:

1. عقد دورات تدريبية لتعزيز مهارات الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والمعلمين.
2. التركيز على تدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الانفعالات، ومواجهة الضغوط أثناء العمل لما لها من تأثير إيجابي في العلاقة بين المدير والمعلمين.
3. تدريب مديري المدارس على التفويض وتوزيع المهام وذلك للتخفيف من الضغوط عليهم؛ لما لها من أثر إيجابي على إدارة الانفعالات.
4. تدريب مديري المدارس المعلمين على إدارة الوقت لما له من تأثير على إدارة الانفعالات.
5. تعزيز مهارات إدارة الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس
6. عقد دورات تدريبية لتأهيل الإداريين الجدد للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتبني استراتيجية التعاون في حل النزاعات؛ لما لها من أثر في تعزيز الروح المعنوية في المدرسة.
7. التوعية بأهمية تعزيز العلاقات الإيجابية بين المديرين والمعلمين وتجنب الصدام معهم لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.

8. تجنب التدخل في الصراعات البسيطة بين المعلمين وذلك لتعزيز مهارة المعلمين في حل

المشكلات، وتجنب هدر الوقت في حلها، وأن يستغل وقته في أمور تتعلق بالعملية

التعليمية.

9. زيادة الوعي بأهمية توفير بيئة مناسبة للعمل تتمتع بمناخ إيجابي لما له من أثر طيب على

الإنتاجية والدافعية للعمل لدى مديري المدارس والمعلمين.

10. عمل دراسات مشابهة على المدارس الحكومية.

11. عمل دراسات تبين العلاقة بين الذكاء الانفعالي والمهارات القيادية لدى مديري

المدارس.

## المراجع العربية:

أبو بكر، أحمد ، وأحمد، عبد الرحمن (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. *المجلة التربوية*، 2(75)، 903-1005

أبو ادريس، عادل (2006). *الإدارة المدرسية بمرحلة الاساس: دراسة تحليلية تقييمية بولاية النيل الأزرق* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين

أبو سنية، عوبنة، والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*. 10(1)، 101-119

أبو فنس، نجاح (2020). *ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط

أبو عمر، تسنيم، والرمحي، رفاع (2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الاعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 48(3)، 195-209

الأنصاري، محمد (2016). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الإنفعالي لدى مديري المدارس. *المجلة العلمية بكلية التربية بالوادي الجديد*، (23)، 296-344

- الباشري، نفيسة، ومدكور، فوزي، وفهمي، رباب (2017). *السلوك التنظيمي*. جامعة القاهرة
- البركات، كفى. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عن  
الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(3)، 307-323
- البليسي، سناء (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس  
الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي [رسالة دكتوراه  
منشورة]، جامعة عمان العربية
- بن معتوق، حمزة (2015). *القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي* [رسالة ماجستير  
غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة
- التك، أسيل، وأحمد، رشا (2018). الذكاء الشعوري وانعكاساته على الصراع المنظمي: دراسة  
تحليلية في كلية الآثار في جامعة الموصل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 14(44)،  
254-273
- الجعفري، إيمان (2010). *الذكاء العاطفي وعلاقته بأساليب حل الصراع التنظيمي لدى المديرين  
في الوزارات الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية
- الجعفري، نبيل، ودقيق، عائشة (2017). الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال النظرية  
والاستخدامات. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 5(خاص)
- جولمان، دانييل (1995). *الذكاء العاطفي* (ليلي الجبالي، ترجمة، ط1)، عالم المعرفة (1998)
- حامد، شيماء (2015). *الصراع التنظيمي*، *مجلة كلية الآداب بنها*، 40(3)، 1993-2014

حامد، عثمان، وحمدتو، دارين، والجاك، محمد (2018). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا

الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 4(3)، 331-313

حداد، رهام (2020). *العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي* [رسالة

ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية

حداد، مها (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة

التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(21)، 1-

19

حسن، انعام (2013). *الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعامل مع الضغوط النفسية* (ط 1).

دار صفاء للنشر والتوزيع

حسين، سلامة ، وحسين، طه (2006). *الذكاء الوجداني للقيادة التربوية* (ط1)، دار الفكر.

حماد، فرح (2017). *السلوك التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في*

محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

 [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية

الحيت، أحمد، وعبد العال، سهى (2017). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة

التمكين على عناصر الإبداع الإداري. *البقاء للبحوث والدراسات*، 20(2)، 84-63

الخرابشة، طارق، والساعد، رشاد (2021). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (1)29، 195-221

خضير، ولاء (2020). علاقة التمكين الاداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الاساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات الشمال في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية

خطاب، تسنيم (2020). أثر الذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع لدى المدراء في الجامعات الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت

الخفاف، ايمان (2013). الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعالياً (ط.1). دار المناهج للنشر والتوزيع

خميس، أسماء (2014). أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة سطيف

الخلواني، محمد، والحمداني، صبا (2018). استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي، جامعة بغداد

زمر، أميرة، وعلي، نايفة، ومغرقونة، أريج (2019). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل. مجلة جامعة تشرين، (4)41، 301-321

سالم، ميرفت (2013)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة

السامرائي، ندى (2018). الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط

سعيد، سعاد (2015). الذكاء الإنفعالي وعلم النفس التربوي (ط. 1). عالم الكتاب الحديث

سلامي، دلال (2016). الذكاء العاطف: مدخل نظري. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (15)، 164 - 179

السليطي، خالد (2020). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي دراسة حالة شركة قطر فارما [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة

سكر، ناجي (2019). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، (2)46، 631-653

الشلابي، زهير (2012). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (ط 1)، اليازوري للنشر والتوزيع

صبرينة، غربي، وريحة، بن عامر (2013). الذكاء الإنفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (11)، 100.

الضويان، حصة (2013). استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة القصيم

عابد، فايزة (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

عباس، رامي، والشريفين، أحمد (2021). الذكاء الانفعالي من منظور تربوي اسلامي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 35(10)، 1614-1636

عبد الرزاق، ولاء (2021). كيف تنمي نكاء طفلك (ط.1). دار الفراعنة للنشر

عبد الفتاح، أسامة، وأبو بشارة، جمال، وعليان، الآء (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية. مجلة الجامعة الإسلامية التربوية والنفسية، 28(5)، 971-986

عبد الواحد، محمود (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (ط.1). دار العلم والايمان للنشر والتوزيع

العبودي، عمار (2021). تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي. مجلة كلية مدينة العلم، 13(2)

العريفي، منصور (2013). السلوك التنظيمي (ط.2). دار الكتاب الجامعي

العميرة، محمد (2015). مبادئ الإدارة المدرسية (ط 5)، دار المسيرة للنشر والتوزيع

العمري، أيمن، وبزاري، وسام (2019). درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الرصيفة وعلاقته بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(3)، 241-281

العمراني، حليلة (2022). أثر الذكاء الانفعالي على سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، 6(1)، 160-184

عمراني، سالم، والتلي، أحمد (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور بالجلقة

العوايشة، أسماء (2017). الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدور الوسيط للتعلم التنظيمي [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية

العواد، أحلام (2018). العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمدراء [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك

العويدات، اسلام (2021). درجة امتلاك مدرء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة

غبون، رولا، وأبو خيران، أشرف، وشعيبات، محمد. (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات

القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(25)،

201-174

لهلوب، ناريمان، والصريرة، ماجدة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر

والتوزيع

كامل، نعمة، ولاشين، علا (2019). الذكاء الانفعالي وكيفية تنمية مهارته (ط.1). دار الفراعنة

للنشر والتوزيع

الكرعاوي، سلام (2011). الإدارة بالذكاء العاطفي. شبكة جامعة بابل

مبروك،السعيد (2019). الذكاء الانفعالي. الباحث للاستشارات البحثية والتوزيع

محاميد، نجوى (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية في منطقة المثلث الشمالي

لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه

منشورة]. جامعة اليرموك

محمد سلامة، زينب (2018). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين انفسهم [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة اليرموك

محمد سلامة، زينب ، وسلامة، كايد (2019). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5)، 603-631

المشاقبة، وسام نايف سليمان (2018). درجة فاعلية إدارة ضغوط العمل عند مديري المدارس الثانوية في الزرقاء وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الهاشمية

المصري، ايهاب، وعامر، طارق عبد الرؤوف (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة (ط.1). المؤسسة العربية للعلوم والثقافة

المصري، مصدق (2006). إدارة الصراع التنظيمي والأنماط المتبعة لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين

المطيري، فهيد، والخشالي، شاكر (2021). أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(2)، 156-172

المغربي، محمد الفاتح (2016). السلوك التنظيمي (ط 1)، دار الجنان للنشر والتوزيع

مقابلة، عاطف، والكيلاني، لبنى ( 2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41(1)، 60-46

ملحم، هبة (2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط

منصور، طاهر، وحسن، ريم (2020). أثر خصائص القيادة النسوية في اختيار اترراتيجية الصراع التنظيمي من خلال التمكين كمتغير وسيط. مجلة جامعة البصرة، 13(27)، 65-28

الهبارنة، سعد. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية. المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، 12(1)، 62-49

هدية، سعيد، وأحمد، عاصم (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)، المجلة التربوية، 50(2)، 216-174

هنطش، عصام، وأحمد، ابراهيم (2019). إدارة الضغوط ومعادلة التوترات. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

ولي، احلام، ومحمد، غازي (2021). دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54)، 190-208

### المراجع الأجنبية:

Bhalerao, S. (2016). Role of emotional intelligence in organizational conflict Management. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 2(2), 37-43

Bashgul, C.E & ozger, G.U (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses, *Asian Nursing Research*, 10 (3), p228-233

Lawani.K, arias abad.LA,craig.N, hare, B,Cameron.L,(2022), Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican republic construction industry, *journal of engineering, design and technology*,

Bradberry.travis,greave.j, (2009), *Emotional intelligence*, usa sandiego talent smart

Hopkins.M.M, Yonker.R.D,(2015), Managing conflict with emotional intelligence abilities that make a difference, *journal of management development*,vol 34, no2, page 226–244

Li.y,Li.k, wei.w, peng.x,(2021), critical thinking, emotional intelligence and conflict management styles of medical students,*science direct*, 40

Skordoulis, M., Koukounaras Liagkis, M., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 6(4), 521–533

## الملحقات

## الملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية



حضرة الأستاذ الدكتور المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

ستقوم الباحثة بدراسة حول " الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس علاقة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث تكونت من ( 57 ) فقرة موزعة على مجالين

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم والبحث العلمي، تأمل الباحثة من سعادتك التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من ناحية: مدى انتماء العبارة للمجال الذي تتدرج تحته ومدى ملاءمة الصيغة اللغوية ووضوحها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات العامة للمحكم	
	الإسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		مضمون الفقرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول: الذكاء الإنفعالي</b>					
إدارة الإنفعالات: وتعني التكيف الإيجابي مع مشاعر القلق والمشاعر السلبية، والقدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وإدارتها وتحويلها لانفعالات ايجابية					
					1. يستطيع المدير ضبط انفعالاته السلبية
					2. تؤثر مشاعر المدير السلبية على قدرته على التفكير الجيد
					3. يتصف المدير بالهدوء والإتزان حتى في الظروف الصعبة
					4. يستطيع المدير تحويل انفعالاته السلبية الى ايجابية
					5. يظهر المدير مشاعره الإيجابية اتجاه المعلمين
					6. يتجنب المدير اتخاذ قرارات وهو يمر بحالة انفعالية سلبية
					7. يستطيع المدير التكيف مع التغييرات الطارئة
					8. تؤثر مشاكل المدير الشخصية على سلوكه داخل المدرسة
<b>فقرات مقترحة</b>					
الدافعية الذاتية: وهو أن يكون الفرد محفزاً لنفسه ومصدر الدافعية، فهو يستطيع توجيه انفعالاته سواء سلبية أم ايجابية لتحفيز ذاته					
					9. يتمتع المدير بروح الحماس لإنجاز العمل
					10. يمتلك المدير روح التحدي لإنجاز العمل
					11. تعتبر مديرك مثابراً على انجاز العمل

					12. يستطيع المدير العمل بشكل متواصل بدون ملل
					13. يستطيع المدير التركيز في العمل حتى في الظروف الصعبة
					14. يتمتع المدير بروح الابتكار لتحقيق الأهداف
					15. يستطيع المدير إنجاز العمل تحت الضغوط
					16. يحول المدير انفعالاته إلى عوامل محفزة للإنجاز
فقرات مقترحة					
التعاطف: وهي الاحساس بمشاعر الآخرين، والتعاطف معهم، والقدرة على ادارة انفعالاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف					
					17. يمتلك المدير القدرة على ادراك المشاعر الخفية للمعلمين
					18. يستطيع المدير إدراك سبب المشاعر السلبية لدى المعلمين
					19. يقدم المدير الدعم للمعلمين في حالة مرورهم بمشكلة ما
					20. يحرص المدير على توفير مناخ ايجابي في المدرسة
					21. يقدم المدير الدعم المعنوي للمعلمين
					22. يدعم المدير قدرات المعلمين الإبداعية
					23. يعمل على حفز المعلمين على العمل والإنجاز
فقرات مقترحة					
المهارات الإجتماعية: وهي قدرة الفرد على تكوين شبكة علاقات ناجحة، والعمل في فريق بصورة ايجابية، والقدرة على استخدام مهارات الاقناع والتفاوض، والقدرة على التأثير					
					24. يمتلك المدير فن التعامل مع الآخرين

					25. يمتلك المدير مهارة الاستماع إلى الآخرين
					26. يستطيع المدير القدرة على التأثير في الآخرين
					27. يحرص المدير على بناء علاقات جيدة مع المعلمين
					28. يقدم المدير التوجيهات للمعلمين لإنجاز العمل بشكل أفضل
					29. يعتذر المدير اذا أخطأ
					30. يلتزم المدير الهدوء عند انفعال الآخرين
					31. يحاور المدير المعلمين بأسلوب جيد
					32. يعالج المدير الخلافات التي تنشأ بين المعلمين بشكل جيد
فقرات مقترحة					
المجال الثاني: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي					
استراتيجية التعاون: وهي استراتيجية الاقناع بحيث يتم تلبية حاجات الطرفين، والتعاون مع بعضهما لايجاد حل يلبي احتياجات الطرفين.					
					33. يعالج المدير أسباب الصراع قبل حدوث المشكلة
					34. يشجع المدير المعلمين على حل المشاكل فيما بينهم
					35. يقوم المدير بإشراك أطراف الصراع في بحث وفهم المشكلة القائمة
					36. يسعى المدير لمعرفة أسباب الصراع الحقيقية بمشاركة أطراف الصراع
					37. يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف
					38. يجعل المدير اهتماماته واهتمامات المعلمين مكشوفه لحل القضايا بأفضل الطرق
فقرات مقترحة					
1. استراتيجية القوة: يستخدم المدير هذا الأسلوب باستخدام قوة السلطة التي لديه، ويلجأ اليه عندما تكون الحالة طارئة، أو عندما يسعى احد					

الاطراف لاستخدام القوة لتحقيق مصلحته بغض النظر عن مصلحة الآخر .					
					39. يستخدم المدير سلطة القوة لحل الصراع
					40. ينهي المدير الصراع دون النظر لحاجات المعلمين وأهدافهم
					41. يفرض المدير رأيه لإنهاء الصراع
					42. يستخدم المدير العقاب القانوني لحل الصراع
					43. يجبر المدير اطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة المدرسة
					44. يستخدم المدير التهديد لحل الصراع
فقرات مقترحة					
استراتيجية التسوية: ويطلق عليها الحل الوسط وهو ايجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث يتنازل الطرفين عن شئ ذي قيمة للوصول الى حل وسط، وهو يعتبر غير مثالي للطرفين.					
					45. يقترح المدير حلاً تناسب جميع الأطراف
					46. يؤجل استخدام القانون في حل الصراعات
					47. يراعي المدير مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم
					48. يعتمد في التفاوض على تقديم التنازلات بين أطراف الصراع
					49. يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع حول المشكلة القائمة
					50. يعزز المدير عملية الاتصال الفعال بين أطراف الصراع
					51. يعمل على توحيد جهود المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة
فقرات مقترحة					
استراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع والانسحاب منه أو تجاهله					

					يلتزم المدير الحياد حول الصراعات التي تنشأ بين مختلف أطراف النزاع	52.
					يتجاهل المدير الصراع حتى تخف حدته	53.
					يتجنب المدير الصدام مع المعلمين	54.
					يقلل المدير من أهمية المواضيع المتصارح عليها	55.
					يترك المدير مهمة حل الصراع على أطراف الصراع	56.
					يتجنب المدير مناقشة الأمور التي تثير الصراع	57.

## ملحق (2)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	المرتبة	جهة العمل
1.	علي حورية	ادارة تربوية	استاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
2.	معن محمود العياصرة	إدارة تربوية	استاذ دكتور	جامعة جرش
3.	مصطفى الهيلات	علم النفس التربوي	استاذ دكتور	البلقاء التطبيقية
4.	عاطف صالح العدوان	إدارة الأعمال	استاذ دكتور	البلقاء التطبيقية
5.	عاطف خليل فضل	لغة عربية	استاذ دكتور	جمعية الدراسات والبحوث الاسلامية
6.	خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة
7.	منال صبحي حسن	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة
8.	ياسر منصور المنصور	إدارة الجودة	استاذ مشارك	البلقاء التطبيقية
9.	كاظم عادل الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10.	دلال قطيشات	إدارة تربوية	خبيرة تدريب	اتحاد المدربين العرب
11.	منال عثمان الصمادي	ارشاد نفسي	استاذ مساعد	البلقاء التطبيقية

## ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم القيادة والإدارة

الأستاذ الزميل/الزميلة .....المحترم/ المحترمة.

تقوم الباحثة بدراسة حول " الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة؛ تم تطوير استبانة حيث تكونت من مجالين، أرجو التَّكْرُم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بصورة موضوعية علمًا بأن المعلومات بهدف البحث العلمي، وستكون الاستجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفق تدرج ليكرت الثلاثي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً.

واقبلوا فائق والاحترام

أولاً: البيانات الديموغرافية::

الجنس \* :

- ذكر
- أنثى

المؤهل العلمي \* :

- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

سنوات الخبرة \* :

- أقل من 5 سنوات
- 5- 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المدينة/ اللواء: .....

## الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من

### وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
<b>المحور الأول: الذكاء الانفعالي</b>					
<b>المجال الأول: إدارة الإنفعالات وتعني التكيف الإيجابي مع مشاعر القلق والمشاعر السلبية، والمقدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وإدارتها وتحويلها لانفعالات ايجابية</b>					
1.	يستطيع المدير ضبط انفعالاته				
2.	تؤثر مشاعر المدير السلبية في قدرته على التفكير المنطقي				
3.	يتصف المدير بالهدوء والإتزان في الظروف الصعبة				
4.	يظهر المدير مشاعره الإيجابية اتجاه المعلمين				
5.	يتجنب المدير اتخاذ قرارات عندما يكون بحالة انفعالية سلبية				
6.	لا تؤثر مشكلات المدير الشخصية على سلوكه داخل المدرسة				
7.	يستطيع المدير تقدير عواقب الانفعالات السلبية				
<b>المجال الثاني: الدافعية الذاتية وهو أن يكون الفرد محفزاً لنفسه ومصدر الدافعية، فهو يستطيع توجيه انفعالاته سواء سلبية أم ايجابية لتحفيز ذاته</b>					
8.	يتمتع المدير بروح الحماس والتحمدي لإنجاز العمل				
9.	يستطيع المدير العمل بشكل بدون ملل				
10.	يستطيع المدير التركيز في العمل حتى في الظروف الصعبة				
11.	يتمتع المدير بروح الابتكار لتحقيق الأهداف				
12.	يستطيع المدير إنجاز العمل تحت الضغوط				
13.	يحول المدير انفعالاته إلى عوامل محفزة للإنجاز				
<b>المجال الثالث: التعاطف وهي الاحساس بمشاعر الآخرين، والتعاطف معهم، والمقدرة على ادارة انفعالاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف</b>					
14.	يمتلك المدير المقدرة على إدراك المشاعر الخفية للمعلمين.				

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
15.	يستطيع المدير إدراك سبب المشاعر السلبية لدى المعلمين.				
16.	يقدم المدير الدعم للمعلمين في حالة مرورهم بمشكلة ما.				
17.	يحرص المدير على توفير مناخ إيجابي في المدرسة.				
18.	يقدم المدير الدعم المعنوي للمعلمين.				
19.	يدعم المدير قدرات المعلمين.				
المجال الرابع: المهارات الاجتماعية وهي مقدرة الفرد على تكوين شبكة علاقات ناجحة، والعمل في فريق بصورة إيجابية، والمقدرة على استخدام مهارات الإقناع والتفاوض، والمقدرة على التأثير					
20.	يمتلك المدير قوة التأثير على الآخرين				
21.	يحرص المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين				
22.	يقدم المدير الاعتذار للآخرين اذا أخطأ معهم				
23.	يضبط المدير نفسه عند انفعال الآخرين				
24.	يحاور المدير المعلمين بأسلوب جيد				
25.	يعالج المدير الخلافات التي تنشأ بين المعلمين بشكل جيد				
26.	يتقن المدير مهارات الاتصال الفعال				
27.	يمتلك المدير أفكاراً إيجابية عن المعلمين				
المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					
المجال الأول: استراتيجية التعاون وهي استراتيجية الإقناع والتعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي احتياجات الطرفين.					
28.	يعالج المدير أسباب الصراع قبل حدوث المشكلة				
29.	يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات فيما بينهم				

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
30.	يقوم المدير بإشراك أطراف الصراع في فهم المشكلة القائمة				
31.	يسعى المدير لمعرفة أسباب الصراع الحقيقية بمشاركة أطراف الصراع				
32.	يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف				
33.	يقدم المدير عدة بدائل لحل الصراع				
34.	يسعى المدير على مواجهة الصراع التنظيمي بالحقائق				
<p><b>المجال الثاني: استراتيجيّة القوة:</b> يستخدم المدير هذا الأسلوب باستخدام قوة السلطة التي لديه، ويلجأ اليه عندما تكون الحالة طارئة، أو عندما يسعى احد الاطراف لاستخدام القوة لتحقيق مصلحته بغض النظر عن مصلحة الآخر.</p>					
35.	يستخدم المدير سلطته لحل الصراع				
36.	ينهي المدير الصراع دون النظر لحاجات المعلمين وأهدافهم				
37.	يفرض المدير رأيه لإنهاء الصراع				
38.	يستخدم المدير الأنظمة والتعليمات لحل الصراع				
39.	يجبر المدير اطراف الصراع على قبول الحل الذي يرى أنه مناسباً لمصلحة المدرسة				
40.	يستخدم المدير التهديد لحل الصراع				
<p><b>المجال الثالث: استراتيجيّة التسوية:</b> ويطلق عليها الحل الوسط وهو ايجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث يتنازل الطرفين عن شئ ذي قيمة للوصول الى حل وسط، وهو يعتبر غير مثالي للطرفين</p>					
41.	يقترح المدير حلولاً تناسب جميع الأطراف				
42.	يراعي المدير مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم				
43.	يعتمد في التفاوض على تقديم التنازلات بين أطراف الصراع				
44.	يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع حول المشكلة القائمة				

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
45.	يعزز المدير عملية الاتصال الفعال بين أطراف الصراع				
46.	يعمل على توحيد جهود المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة				
<b>المجال الرابع: استراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع والانسحاب منه أو تجاهله</b>					
47.	يلتزم المدير الحياد حول الصراعات التي تنشأ بين مختلف أطراف الصراع				
48.	يتجاهل المدير الصراع حتى تخف حدته				
49.	يتجنب المدير الصدام مع المعلمين				
50.	يقلل المدير من أهمية المواضيع المتصارح عليها				
51.	يترك المدير مسؤولية حل الصراع على الأطراف المتصارعة				
52.	يتجنب المدير مناقشة الأمور التي تثير الصراع				
53.	يخفف المدير من الاحتكاك بين المعلمين				

\*\*\*\*\*

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1216  
التاريخ، 2022/3/7

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة نضال صلاح سليم السواعير ورقمها الجامعي (402020064) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في العاصمة عمان؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الذكاء الإنفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

