الجامعة الإسلامية – غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/ إدارة تربوية

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

رسالة ماجستير

مقدمة من الباحثة:

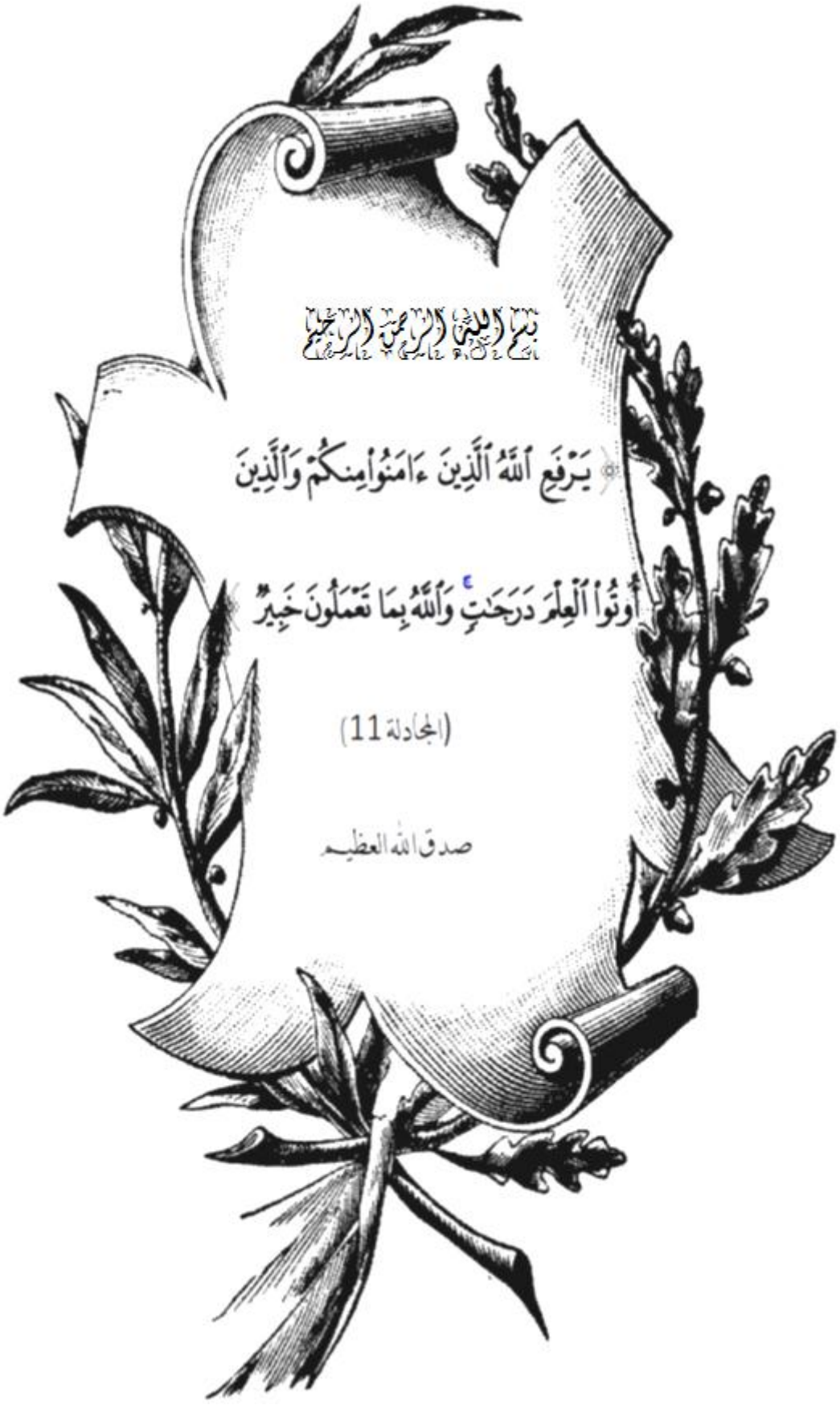
مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم

إشـــــراف:

أ.د. محمـــود خليـــل أبـــودف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية-إدارة تربوية-
في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة

للعام 1434هـ/ 2013م


بسم الله الرحمن الرحيم
﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ
أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾
(المجادلة 11)
صدق الله العظيم

ملخـــص الدراســـة

"إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة: (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

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 العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

1. درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة (68.98%)، وقد جاء ترتيب مجالات إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي: (إستراتيجية التعاون(88.68%)، إستراتيجية الاسترضاء(78.65%)، إستراتيجية التسوية (77.01%)، إستراتيجية التجنب (52.05%)، إستراتيجية المنافسة(51.84%)).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات: (المؤسسة التعليمية، الكلية).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا ممارسة إستراتيجية الاسترضاء حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك لصالح المحاضر.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 5-10 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات.
5. أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً جداً(84.50%).
6. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لإستراتيجية التعاون، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه سالبة دالة احصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي، وكلٍ من ممارسة إستراتيجية التجنب، وممارسة إستراتيجية المنافسة، في الوقت الذي لا توجد فيه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة إستراتيجيتي التسوية والاسترضاء.

Abstract

Organizational conflict management strategies and its relation with the level of emotional intelligence(EQ) to the heads of Academic departments in Palestinian universities

This study aimed at investigating the degree practicing by the heads of academic departments to organizational conflict management strategies in Palestinian universities in Gaza governorates, and its relation to the level of Emotional Intelligence (EQ) from their point of view, as well as, to reveal significant differences in average estimates of the sample for the degree of organizational conflict management strategies in the light of the study variables (educational institution, academic college, academic rank and years' service).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the sample of the study consisted of all the heads of academic departments in Palestinian universities in Gaza governorates (Islamic university, Al-Azhar university, and Al-Aqsa university) whose number reached (91).

The researcher designed two questionnaire as a tool to the study, the first one was to measure the degree practicing by the heads of academic departments to organizational conflict management. While the second questionnaire was to measure the level of (EQ) for the heads of academic departments in Palestinian universities. While, The data was analyzed by using statistical package for social science (SPSS) Programme.

The study reached the following noteworthy findings:

1. The degree practicing by the heads of academic departments to organizational conflict management strategies in Palestinian universities in Gaza governorates from their point of view was high (68.98%), and The

arrangement of the fields of organizational conflict management was as follows: (Cooperation strategy(88.68%), Accommodation strategy (78.65%), Compromising strategy(77.01%), Avoiding strategy(52.05%) and Forcing strategy(51.84%) .

2. There were no statistically significant differences at the level of significance (α≤0.05) between the average estimates of the sample for the degree practicing by the heads of academic departments at Palestinian universities to organizational conflict management strategies due to the following variables:(educational institution and academic college).

3. There were no statistically significant differences at the level of significance (α≤0.05) between the average estimates of the sample for the degree practicing by the heads of academic departments in Palestinian universities to organizational conflict management strategies due to the variable of academic rank, except Accommodation strategy practice, where there found statistically significant differences between the lecturer assistant professor, and associate professor in favour of lecturer.

4. There were no statistically significant differences at the level of significance (α≤0.05) between the average estimates of the sample for degree practicing of the heads of academic departments at Palestinian universities due to the variable of years' service in the administrative work, except forcing strategy practice, where there found statistically significant differences between the service period from 5-10 years and service period from 10 and over years in favour of service period from 5-10 years.

5. The level of (EQ) for the heads of academic departments in Palestinian universities from their point of view was very high (84.50%).

6. There was a positive correlation statistically significant at the level of significance (α≤0.01) between the level of (EQ) of the heads of academic

departments at Palestinian universities and Cooperation strategy practice, and there was a negative correlation statistically significant between the level of (EQ) and the degree of practicing Avoiding and Forcing strategies. While, there were no correlation statistically significant between the level of (EQ) and the degree of practicing Accommodation and Compromising strategies.

الإهـــــداء

إلى سيـــد الخلق الإمام المصطفـــىﷺ.

إلى من هو فرحٌ وأمانٌ وعطاءٌ بلا حدود، لا حرمني الله دفء النظر إليه. .والدي الغالي.

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها العامر بالإيمان والحنان، وغمرتني بدعائها . .والدتي.

إلى رفيق دربي وشـــريك آمالي وطموحي، إلى من كان عوناً وسنداً لي بعـد الله. . .زوجـــي العـــزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي، ويلهج بذكراهم فؤادي، فهم سندي وذخـــري. . أشقائـــي وشقيقاتـــي.

إلى الزهور النادية في بستان حياتي ، إلى العيون الصافية في جنة أيامي. . .أولادي (عبد الله، دينا، نورا) .

إلى من عجـــز القلـــم عن كتابـــة أسمائهم فأدخلتهـــم قلـــبي بكل افتخار. . . صديقاتـــي.

إلى الذين حملـــوا أرواحهـــم على أكفهـــم من المجاهـــدين من أجل فلسطـــين.

إلى كل أولئـــك الرابضـــين خلف القضبـــان من أســـرانا البواســـل.

إلى حمـــلة شموع العلـــم والمعـــرفة.

. . . . . .

. . . .

. .

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع سائلةً المولى التوفيق والرشاد والسداد.

شكـــرٌ وتقديـــر

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِيٓ ﴾ (الأحقاف: 15) الحمد لله إليه يصعدُ الكلمُ الطيبُ، والعملُ الصالحُ يرفعَه، والصلاةُ والسلامُ على خاتمِ النبيين، وإمامِ المرسلين سيدنا محمد الداعي إلى الله بإذنه، والهادي إلى صراطٍ مستقيم، وبعد:

اللهم لك الحمدُ كما ينبغي لجلال وجهِكَ على تعددِ نعمَك وتتابعِ آلائك، لك الشكرُ بما أوليتني من روادف إحسانِك وفضلِك، وأنعمتَ به عليَّ من إتمامٍ لهذا العمل، ربِ اجعله قربةً إليك.

واعترافاً لذوي الفضلِ بفضلهم، فإني أتوجه بجزيلِ الشكرِ والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ **محمود خليل أبو دف** على تفضلِه بالإشراف على رسالتي، وعلى حسنِ التوجيه والرعاية، حيث غمرني برعايتِه وبتشجيعِه، وأحاطني بتوجيهاتِه، فاستقيتُ من بحار علمِه، واستفدتُ من حسنِ خلقهِ وسعةَ صدرِه، فله مني كلَّ شكرٍ وتقديرٍ وعرفان، فأسالُ المولى ربَّ العرشِ العظيم أن يباركَ له في وقتِه وعمرِه ومالِه وبنيه، وأنْ يسهلَ له بعلمِه طريقاً إلى الجنة، وأنْ ينفعَ اللهُ به الإسلامَ والمسلمين، وأن يجزيه خيرَ الجزاء.

كما أتقدمُ بالشكرِ والعرفان لأستاذيَّ الفاضلين عضويّ لجنةِ المناقشة؛ الدكتور/ **فايـــز شلـــدان**، والدكتور/ **فايـــز الأســـود**؛ على ما بذلاه من جهدٍ كبير، وعناءٍ طويل في قراءة هذه الرسالة وإثرائِها بالتوجيهاتِ النافعةِ والإرشاداتِ الصائبةِ، فجزاهما الله عني خيرَ الجزاء.

كما أتوجه بالشكرِ الجزيلِ إلى الصرحِ العلميّ الشامخ/ الجامعة الإسلامية بغزةَ ممثلةً برئيسها الأستاذ الدكتور/ كمالين شعت، وكلِ العاملين فيها على ما بذلوه لرفعةِ الجامعة وارتقائها.

ولا يفوتني في هذا المقام تقديم الشكر وبالغ التقدير للدكتور/ **عائد الربعي**، والأستاذ/ **محمد جواد الربعي** لما بذلاه من جهد في التحليل الإحصائي، وكذلك الشكر والتقدير موصول للدكتور/ **أكرم منصور** لتكرمه علي بتدقيق هذه الرسالة لغويا، فجزاهم الله عني خيرَ الجزاء.

وأخيراً أتقدمُ بالشكرِ إلى كلِ من ساهمَ أو نصحَ أو أرشدَ أو شجعَ أو دعا لي لإخراجِ هذا العملَ إلى النور.

إلى كلِ من ذكرت، ومن لم أذكر، أسأل الله العظيم أن يجزيهم عني خيرَ الجزاء، ولهم جميعاً صادقَ الدعواتِ وعظيمَ الامتنانِ والتقدير، سائلةً المولى – عز وجل – أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.

والله ولي التوفيق،،،

قائمـــة المحتـــــويات

الموضـــــوع	الصفحة
آية قرآنية	ب
الملخص باللغة العربية	ت – ث
الملخص باللغة الإنجليزية	ج – خ
الإهداء	د
شكر وتقدير	ذ
قائمة المحتويات	ر – س
قائمة الجداول	ش - ط
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ظ
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	**9 – 1**
أ. مقدمـــة الـدراســة	2
ب. مــشكلــة الدراســة	5
ج. فــروض الـدراســة	6
د. أهــداف الـدراســة	6
هـ. أهميـــة الـدراســة	7
و. حـــدود الـدراســة	7
ز. مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني : الإطار النظري	**58 – 10**
أولاً : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	37 - 11
تمهيد	11
أ. مفهوم الصراع	11
ب. نشأة الصراع التنظيمي	13
ج. مراحل الصراع التنظيمي	14
د. تطور مفهوم الصراع التنظيمي	17

هـ. اتجاهات إدارة الجامعات نحو الصراع	19
و. أشكال الصراع التنظيمي	19
ز. أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية	21
ح. آثار الصراع التنظيمي	22
ط. نظرة الإسلام إلى الصراع وأساليب إدارته	23
ي. إدارة الصراع التنظيمي	28
ك. إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	30
ثانياً : الذكاء العاطفي	36 – 55
تمهيد	36
أ. مفهوم الذكاء العاطفي	37
ب. مكانة الذكاء العاطفي وأنماط الذكاء المختلفة	38
ج. أهمية الذكاء العاطفي	40
د. نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي	42
هـ. مستويات الذكاء العاطفي	47
و. الذكاء العاطفي في الإسلام	49
ز. العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي	55
الفصل الثالث : الدراسات السابقة والتعقيب عليها	**59 – 79**
أ. الدراسات السابقة	60
أولاً : الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	60
ثانياً : الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي	66
ثالثاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي	71
ب. التعقيب علي الدراسات السابقة	75
الفصل الرابـع : الطريقـة والإجـراءات	**80 – 97**
تمهيد	81
أولاً : منهج الدراسة	81
ثانياً : مجتمع الدراسة	81

ثالثاً : عينة الدراسة	**82**
رابعاً : أداتا الدراسة	**83**
أ. استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	**83**
1. صدق الاستبانة	**84**
2. ثبات الاستبانة	**88**
ب. استبانة مستوى الذكاء العاطفي	**90**
1. صدق الاستبانة	**91**
2. ثبات الاستبانة	**94**
خامساً : خطوات الدراسة	**96**
سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**96**
الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها	**98 – 133**
❖ مقدمة	**99**
❖ المحك المعتمد في الدراسة	**99**
❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها	**100**
❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها	**110**
❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها	**119**
❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها	**128**
❖ توصيات الدراسة ومقترحاتها	**132**
قائمـــة المصادر والمراجـــع	**134 – 144**
أولاً: المراجع باللغة العربية	**135**
ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية	**141**
الملاحـــق	**---**

قائمـــة الجـــداول

رقم الجدول	عنـــوان الجـــدول	رقم الصفحة
2–1	وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	18
2–2	مستويات الصراع التنظيمي	23
2–3	وصف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودواعي استخدامها	35
2–4	خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي.	43
2–5	تلخيص النماذج المختلفة للذكاء العاطفي.	44
2–6	مهارات الذكاء العاطفي والسمات المرتبطة بكل مهارة	47
2–7	صفات القائد تبعاً لمستويات الذكاء العاطفي	48
4–1	يوضح عينة الدراسة حسب المؤسسة التعليمية	82
4–2	يوضح عينة الدراسة حسب الكلية	82
4–3	يوضح عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية	83
4–4	يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في العمل الإداري	83
4–5	يوضح توزيع فقرات الاستبانة	84
4–6	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول" إستراتيجية التعاون" مع الدرجة الكلية للمجال	85
4–7	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني" إستراتيجية التجنب" مع الدرجة الكلية للمجال	86
4–8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث "إستراتيجية التسوية " مع الدرجة الكلية للمجال	86
4–9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع "إستراتيجية الاسترضاء" مع الدرجة الكلية للمجال	87
4–10	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس" إستراتيجية المنافسة " مع الدرجة الكلية للمجال	87
4–11	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة	88

	والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	
4–12	يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	**89**
4–13	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	**89**
4–14	يوضح توزيع فقرات الاستبانة	**90**
4–15	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول" الوعي الذاتي" مع الدرجة الكلية للمجال	**91**
4–16	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني" تنظيم الذات " مع الدرجة الكلية للمجال	**92**
4–17	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث" الدافعية " مع الدرجة الكلية للمجال	**92**
4–18	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " التعاطف مع الدرجة الكلية للمجال	**93**
4–19	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس" المهارة الاجتماعية " مع الدرجة الكلية للمجال	**93**
4–20	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	**94**
4–21	يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	**95**
4–22	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	**95**
5–1	المحك المعتمد في الدراسة	**99**
5–2	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى وكذلك ترتيبها في المجال (ن=76)	**100**
5–3	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل	**104**

	فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	
5-4	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**106**
5-5	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال(ن=76)	**107**
5-6	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**108**
5-7	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وكذلك ترتيبها في المجال (ن=76)	**109**
5-8	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية.	**111**
5-9	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الكلية (كلية علمية، كلية إنسانية).	**113**
5-10	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.	**114**
5-11	يوضح اختبار شيفيه في إستراتيجية الاسترضاء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	**116**
5-12	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري.	**117**
5-13	يوضح اختبار شيفيه في إستراتيجية المنافسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري	**118**
5-14	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في المجال (ن =76)	**119**
5-15	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول(الوعي الذاتي)،وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**123**

5-16	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني(تنظيم الذات)وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**124**
5-17	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (الدافعية)، وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**125**
5-18	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع(التعاطف)، وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)	**126**
5-19	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس(المهارة الاجتماعية)، وكذلك ترتيبها في المجال (ن =76)	**127**
5-20	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم	**128**

قائمـــة الأشكال

رقم الشكل	عنـــوان الشكـــل	رقم الصفحة
2-1	مراحل تفاعل السلوك الوظيفي المؤدية لنشوء الصراع	**14**
2-2	دورة حياة الصراع	**15**
3-3	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	**16**
2-4	النتائج والمشاعر المصاحبة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	**31**
2-5	أنموذج رحيم (Rahim،2002)	**32**
2-6	العلاقة التكاملية بين منظومة الذكاء العاطفي وأنماط الذكاء الأخرى	**39**
2-7	المسار الحلزوني المزدوج للصراع	**56**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنـــوان الملحـق
1	الاستبانة في صورتها الأولية.
2	أسماء السادة المحكمين.
3	الاستبانة في صورتها النهائية.
4	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى الجامعة الإسلامية.
5	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأزهر.
6	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأقصى.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أ. مقدمـــة الدراســـة

ب. مشكـــلة الدراســـة

ج. فـــروض الدراســـة

د. أهـــداف الدراســـة

هـ. أهميـــة الدراســـة

و. حـــدود الدراســـة

ز. مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أ. مقدمة الدراسة:

خلق الله – عز وجل– الإنسان، وفضله على العالمين، وأنعم عليه بالعقل والقلب معاً؛ ليكونا مزيجاً متوازناً يكمن فيهما سر تميزِه عن باقي المخلوقات، ويكمن فيهما سرُ قوته وكرامته وكذلك إبداعه، وقد أودعهما العادلُ– عز وجل–؛ ليستطيع الإنسان أن يحمل أمانتَه التي أبت السمواتُ والأرض والجبالُ أن تحملَها، ولكن مع مرور الزمن وطغيان الشهوات حدث خلل في هذا التوازن، حيث سيطرت الحياة المادية على كثير من الجوانب الإنسانية وطغت عليها، فأصبحت المادة هي الوقود للحياة، وظهرت النظريات التي تفصل بين العقل والقلب، وبذلك تم إغفال الجانب العاطفي الذي هو من المكونات الأساسية للنفس البشرية، وهذا الإغفال أوصلنا إلى ما حذَر منه (جولمان، 2010: 293) وهي الأمية العاطفية، وهنا يظهر الإعجاز القرآني جلياً، فقد تحدث الله – عز وجل– عن هذه الأمية قبل جولمان بآلاف السنين في محكم التنزيل قائلاً: ﴿لَهُمْ قُلُوبٌ لا يَفْقَهُونَ بِهَا﴾ (الأعراف:179)، وحذر رسولُنا الكريم – ﷺ– من عواقب هذه الأمية العاطفية قائلا: "**وَإِنَّ فِي الجَسَدِ مُضْغَةً: إذا صَلَحَتْ صَلَحَ الجَسَدُ كُلُّهُ، وَإذا فَسَدَتْ فَسَدَ الجَسَدُ كُلُّهُ، أَلاَ وَهِيَ القَلْبُ**"(مسلم، ب.ت، ج3: 1219)، وهذا لا يعني أن يكون الإنسان عبداً للعاطفة، بل أن تكون هناك حالة من التوازن بدون إفراط ولا تفريط، فقال الإمام (البنا، 1991: 127): "ألجموا نزوات العواطف بنظرات العقول، وأنيروا أشعة العقول بلهب العواطف

وبذلك يحتاج الإنسان إلى ذكاء عاطفي؛ ليستطيع الموازنة بين انفعالاته وفي ذلك قال أرسطو: "أن يغضب أي إنسان فهذا أمر سهل، لكن أن تغضب من الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب، وبالأسلوب المناسب، فليس هذا بالأمر السهل" (جولمان،2000: 7)، وقد استند جولمان على هذه الحكمة في مقدمة كتابه لإبراز مفهوم الذكاء العاطفي.

وقد توصلت الدراسات إلى أن النجاح في الأداء، وأماكن العمل أو في الحياة عامةً، يعتمد بنسبة 80% على الذكاء العاطفي، بينما يعتمد 20% منه على الذكاء العقلي (السمادوني،2007: 45)، حيث إن الذكاء العقلي يصلح في الحياة العلمية والتنفيذية وحدها، في حين أن الذكاء العاطفي يصلح في القيادة والحياة العملية حيث يركز على الاتصال، والفعالية الشخصية، والسيطرة على الانفعالات (كوبر وصواف، 1996: 3).

وبذلك يكون الذكاء العاطفي هو شرط أساسي للقيادة الفعالة، وأن السلوك التنظيمي لا يمكن تفسيره من الناحية العقلية فحسب بل يعكس هذا السلوك غالباً مدى قدرة العاملين على التعامل مع عواطفهم، وهذا لا يعني وجود تعارض بين الذكاء الذهني والذكاء العاطفي فكلاهما

يكمل الآخر، لأن معدل الذكاء الذهني يقيس القدرة على الوصول إلى حلول منطقية للمشاكل الإدارية، في حين يقيس معدل الذكاء العاطفي قدرة المدير على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها بالشكل الذي يحقق المزيد من التجانس والتعاون بين الأعضاء(حسانين،2010: 111).

ولأن ميدان السلوك التنظيمي أخذ على عاتقه دراسة السلوك البشري أثناء العمل، ومن ثم التنبؤ به وفهمه تمهيداً إلى بلوغ الفعالية التنظيمية(جلاب، 2011: 70).

فإن إدارة الصراع التنظيمي هي إحدى أبرز أشكال إدارة السلوك التنظيمي التي تحتاج إلى ذكاء عاطفي من قبل القيادة؛ لاستثمار كل الطاقات الانفعالية بصورة بناءة، وتحويلها إلى قوة منتجة.

والصراع أمرٌ محتومٌ في أي منظمة طالما أنها تتكون من أفراد يحملون أهدافا وقيماً مختلفة، وقد ظهرت وجهات نظر مختلفة لمفهوم الصراع، فبعد أن كان مقترناً ببعض المفردات السلبية كالدمار والعنف وعدم العقلانية، ولذلك يجب تجنبه من وجهة النظر التقليدي، فإنه أصبح من وجهة نظر العلاقات الإنسانية أمرا طبيعياً، وأحيانا وجوده يكون مفيداً للارتقاء بمستوى أداء المجموعة، أما من وجهة النظر التفاعلية فيجب تشجيع حدوثه، وذلك انطلاقاً من الفكرة القائلة بأن المجموعة المنسجمة والمسالمة والهادئة تميل إلى أن تكون مستقرة وغير مبالية شعورياً، ولا تستطيع الاستجابة لحاجات التغيير والإبداع (جلاب، 2011: 377-379).

وكذلك أن السمكة القوية هي التي تستطيع العوم ضد التيار، في حين يستطيع حتى السمك الميت أن يعوم مع التيار(شبايك، 2008: 4).

إذن فعلى القيادة الذكية إدارة الصراع بصورةٍ بناءةٍ لما فيه من نجاحات للمؤسسة، وتجنب الصراع الهدام الذي يعود بالضرر على الأفراد والمؤسسة ككل، وقد نهى الله – عز وجل – في كتابه العزيز عن الصراع الهدام قائلاً: ﴿وَلاَ تَنَازَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ﴾(الأنفال،46).

وقد قُدّمت نماذج عدة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، منها أنموذج رحيم(Rahim,2002)، والذي يقوم على بعدين هما: (الاهتمام بالذات، الاهتمام بالآخرين)، وينتج عن التفاعل بين هذين البعدين خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي: (التعاون، المنافسة، التسوية، الاسترضاء، التجنب) (العميان، 2002: 358)، وهو الأنموذج الذي تبنته الدراسة.

ولأن الجامعة مؤسسة تربوية عريقة تحتل حيزاً خاصاً في المجتمع منذ زمن بعيد، فهي المبدعة للمعرفة، والمنتجة للقادة، والآلة للاقتصاد، لذلك فإن دورها في تحقيق رفاه المجتمع يعد حاسماً(كيزار وآخرون، 2010: 41)، والأقسام الأكاديمية حجر الزاوية في الجامعة، فبدونها لا تستطيع الجامعة أن تؤدى رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ فهي المفتاح

الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كماً ونوعاً، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية، ولعل ذلك هو ما أكدته الدراسات بأن رئيس القسم الأكاديمي مسئولٌ عن أكثر من 80% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة(الدهشان والسيسي، 2005: 3).

ورئيس القسم الأكاديمي كقائد جامعي إداري يتحتم عليه إدارة السلوك التنظيمي بذكاءٍ عقلاني وأكثر منه عاطفي عند إدارة الصراع الناتج عن الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية، والناتجة عن اختلاف القيم والاتجاهات وحتى الأهداف، مما يضمن حالة من التوازن في قسمه.

وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات مشيرةً إلى مدى ارتباط إدارة الصراع التنظيمي بالذكاء العاطفي مثل دراسة (الجميل، 2012)، والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، حيث توصلت إلى أن للذكاء العاطفي تأثيرا كبيرا في إدارة صراع فريق العمل، وقدرته على مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم، وكيفية تأثيرهم على الآخرين والعمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو منافسات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها العامة المشتركة، ودراسة كيشتكاران وآخرون(Keshtkaran et al.,2012) التي بحثت في علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري البحث العلمي والتعليم في جامعة شيراز للعلوم الطبية الإيرانية، وقد أوصت بضرورة إعطاء الذكاء العاطفي اهتماماً أكثر، وأن تكون هناك جدية في التدريب على مهاراته من أجل تحقيق أعلى فاعلية للمنظمة، والتحاق الإداريين في دورات لتطوير مهاراتهم في الذكاء العاطفي وإدارة الصراعات، ودراسة فيزاي وآخرون(Feizi et al., 2011)، والتي خرجت بنتيجة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المشاركة، بينما يوجد ارتباطٌ سلبيٌ بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب.

ومن خلال ما سبق من أدبيات يتبين أن هناك تزايداً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي، والتي توصلت أنه باستغلال أبعاد الذكاء العاطفي تستطيع المؤسسة بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخلها، فيكسب القائد مزيداً من المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فيستطيع أن يدير الصراعات داخل مؤسسته بشكلٍ فعالٍ.

ب. مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات مصيرية في القرن الواحد والعشرون؛ وذلك بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، وتتمثل هذه التحديات في التزايد الملحوظ في إعداد الطلبة الملتحقين بالبرامج الدراسية، واحتدام المنافسة بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة، وهذا كله ألقى عبئاً على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث فرض تغيراً في الدور الذي يجب أن يؤدوه، وأوجد حالة من الصراع بصورٍ متعددة، مع ذلك فلقد خرجت دراسة(اللوح، 2008) بأن الصراعات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية منخفضة، ولأن رئيس القسم الأكاديمي عنصر بشري بالدرجة الأولى، ويحتل موقعاً قيادياً مهماً في مؤسساتٍ فلسطينيةٍ لها وزنها، فيجب أن يمتلك مهارات الذكاء العاطفي والتي أثبتت جدارتها في إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجيات تتلاءم مع اتجاهات وحاجات وأهداف الكلية وأهداف أعضاء الهيئة التدريسية، فيستطيع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية أداء أدوارهم ومهامهم بجودة وهذا يكفل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المؤسسات التربوية.

وفي ظل ذلك تبلورت مشكلة الدراسة لتبحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. **ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم؟**
2. **هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الإداري)؟**
3. **ما مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟**
4. **هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم ؟**

ج. فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية(الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الكلية(كلية علمية، كلية إنسانية).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فما فوق).
5. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم.

د. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة: (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)
3. الكشف عن درجة الاختلاف في مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم.

4. التحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم.

هـ. أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

1. المجتمع الفلسطيني في أمس الحاجة إلى الاهتمام بدراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي حيث يعيش مجتمعنا في حالة من تداخل وتعدد القيم والاتجاهات وحتى الأهداف.
2. تعد هذه الدراسة استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وبمقتضى ذلك جاءت الدراسة للكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي.
3. قد تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
4. قد تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة الجامعات في تطوير برامج لإعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة السلوك التنظيمي بفاعلية من خلال التدريب على تنمية الذكاء العاطفي لديهم.
5. قد يستفيد من هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد تقديم تغذية راجعة عن أنسب الاستراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال استثمار مهارات الذكاء العاطفي.
6. افتقار البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص – في حدود اطلاع الباحثة – إلى مثل هذا النوع من الدراسات، وبذلك فقد تسهم هذه الدراسة بتزويدها بأحدث ما توصل إليه العلم فيما يخص الذكاء العاطفي.

و. حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **حد الموضوع:** نظراً لاتساع دراسات الإدارة التربوية، اقتصرت الدارسة الحالية على دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنحصرة بين بعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين وفقاً لأنموذج رحيم (Rahim, 2002)، وهي: (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، التنافس)، ومستوى الذكاء العاطفي حسب جولمان (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).

2. **الحد المكاني :** اقتصرت هذه الدراسة على محافظات غزة في فلسطين.
3. **الحد المؤسسي:** اقتصرت هذه الدراسة على الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الفلسطينية الآتية :(الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) في محافظات غزة.
4. **الحد البشري :** لقد طبقت أداة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية المذكورة.
5. **الحد الزماني:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2012م.

ز. مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة :

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي Organizational conflict management strategies:

هي الأساليب الإدارية السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، وينتج عن استخدام هذين البعدين الإستراتيجيات الآتية:(التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل). (Rahim,2002: 307)

وتعرفها الباحثة **إجرائيا:** بأنها تلك الأساليب السلوكية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية في حالة وجود صراع من وجهة نظرهم، وهي ضمن إستراتيجيات محددة (التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل)، والتي تم قياسها من خلال الأداة المقننة المعدة لهذا الغرض.

الذكاء العاطفي(Emotional Intelligence):

يعرف بأنه " مجموعة مركبة من القدرات والمهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته ثم سيطرته عليها جيدا، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معهم، مع القدرة على استغلال طاقته الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به" (السمادوني،2007: 44).

وتتبنى الباحثة تعريف جولمان (Goleman, 1995: 47)، والذي يشير فيه أن الذكاء العاطفي هو "مجموعة من الكفاءات الانفعالية والاجتماعية والشخصية القابلة للتعلم، والقائمة على

مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات للتعامل مع الآخرين وحل الصراعات".

أما التعريف الإجرائي لمستوى الذكاء العاطفي هو" الدرجة الكلية التي تم الحصول عليها من خلال استجابة المفحوصين على الأداة المقننة، والتي تم إعدادها لهذا الغرض".

رئيس القسم الأكاديمي:

"هو عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، قائد تربوي يعمل بطريقةٍ ديمقراطيةٍ مع جماعةٍ صغيرةٍ من أعضاء الهيئة التدريسية، يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية"(الحولي، 2005: 13).

الجامعات الفلسطينية:

" هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى"(السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998: 3).

محافظات غزة :

"هي جزءٌ من السهل الساحلي الفلسطيني، تبلغ مساحتها (365 كم2)، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم، وبعرض ما بين (6- 12 كم)، ومع قيام السلطة الفلسطينية، تم تقسيم محافظات غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: الذكاء العاطفي.

الفصـــــل الثانـــــي

الإطار النـظـــــري

أولاً : إستراتيجيات إدارة الصـــراع التنظيمـــي.

تمهيد

لا تستطيع أي منظمة مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة عملها أن تعيش بعيدةً عن الصراع، فالمنظمات تتكون من أفراد يحملون أهدافاً وقيماً مختلفة، وهؤلاء الأفراد قد يتعاونون لتحقيق هذه الأهداف، كما قد يتنافسون بين بعضهم البعض، والجامعة باعتبارها إحدى المنظمات المؤثرة في المجتمع، فهي تقوم أساساً على التفاعل بين أفرادها عبر التواصل والاتصال مما يجعلها بيئة ملائمة لنشوء الصراعات بمختلف مستوياتها، وإدارة الصراع في هذه المنظومة الحساسة يحتاج إلى مهارات إدارية وإستراتيجيات مناسبة لتحويل هذه الصراعات إلى قوة منتجة.

أ. مفهوم الصراع:

يمكن أن يتضح مفهوم الصراع من خلال التعرف إلى مدلول كلمة الصراع في معاجم اللغة، ومن ثمّ الوصول إلى التعريف الاصطلاحي لهذا المفهوم.

الصراع في اللغة العربية:

يذكر(ابن منظور،2003: 234) أن :" الصَرْعُ: هو الطَّرْحُ بالأرض، وخصَّه في التهذيب بالإنسان، صارَعَه فصرَعَه يَصْرَعُه صَرْعاً، والصِّراعُ: مُعالَجَتُهما أَيُّهما يَصْرَعُ صاحِبَه.

ويضيف (البستاني،1869، ج2: 1125):" صَرَعهُ يصرَعهُ صَرْعاً وصِرْعاً ومَصْرَعاً طرحه على الأرض"، "وصارعَهُ مصارعةً وصِراعاً وتصارع الرجلان واصطرعا حاولا أيُّهما يصرع صاحبه، الصُرَّاعة من يصرع الناس".

أما (الأزهري، 1964،ج8: 248) فذكر أن "الصراع هو النزاع والخصام، أو المُشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق، ويجمع بينهما قاسمُ مشتركٌ، ألا وهو العداوة بين فريقين".

ومن التعريفات اللُغوية السابقة، يتضح أن كلمة الصراع حملت الأثر السلبي للعلاقات بين الأفراد.

الصراع في الاصطلاح:

تعددت التعريفات لمصطلح الصراع، وذلك بتعدد الباحثين، وباختلاف وجهات نظرهم، وفيما يأتي عرض لأهم هذه التعريفات:

ذكرت (الحريري، 2011: 284) بأن الصراع هو "الحدث الذي يقع عندما يختلف شخص مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص حول أمر ما يسبب اختلاف في المشاعر والآراء أو القيم أو المعتقدات."

وفي حين أن (ديري، 2011: 285) يعرفه بأنه:" حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات."

ويضيف (السالم، 2009: 145) إلى أن الصراع عبارة عن "السلوك المقصود الذي يمارسه شخص معين للتأثير سلباً بإحدى صيغ المنع والحجب في قدرات شخص آخر أثناء سعيه نحو تحقيق أهدافه ومصالحه."

ويعرفه (An Shih and Susanto, 2010: 150) بأنه" : وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات".

بينما يعرفه كوانتيس وكوشال (Kaushal and Kwantes, 2006: 580) بأنه:" تعارض في المصالح أو تباين في الأهداف والدوافع والأفعال بين طرفين، وهذا التعارض موجود في الواقع أو متصور وجوده".

وعرّفه رحيم (Rahim, 2001: 18) بأنه " عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم التوافق أو الخلاف داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (الأفراد والجماعات والمنظمات...)."

واعتبره (العمايرة، 2002: 202) حقيقة واقعية في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة سلبياً، بل إن له احياناً قيمته للنظام فهو" قد يعني العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمور، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية"، ومن وجهة نظر(جلاب،2011: 376)

أنه " لا يعني بالضرورة أمراً غير مرغوب به، بل قد يكون دافعاً للارتقاء بمستوى أدائها ومصدراً لتنافسية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى".

وبذلك فإن التعريف الاصطلاحي أضاف الأثر الإيجابي لكلمة الصراع، في حين أن التعريف اللغوي كان يحمل الأثر السلبي فقط، ومن هنا يمكن اعتبار الصراع بأن له أثرين متضادين؛ أحدهما سلبيٌ مدمرٌ، والآخر إيجابي بناءٌ.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط السمات والخصائص المهمة للصراع على النحو الآتي:-

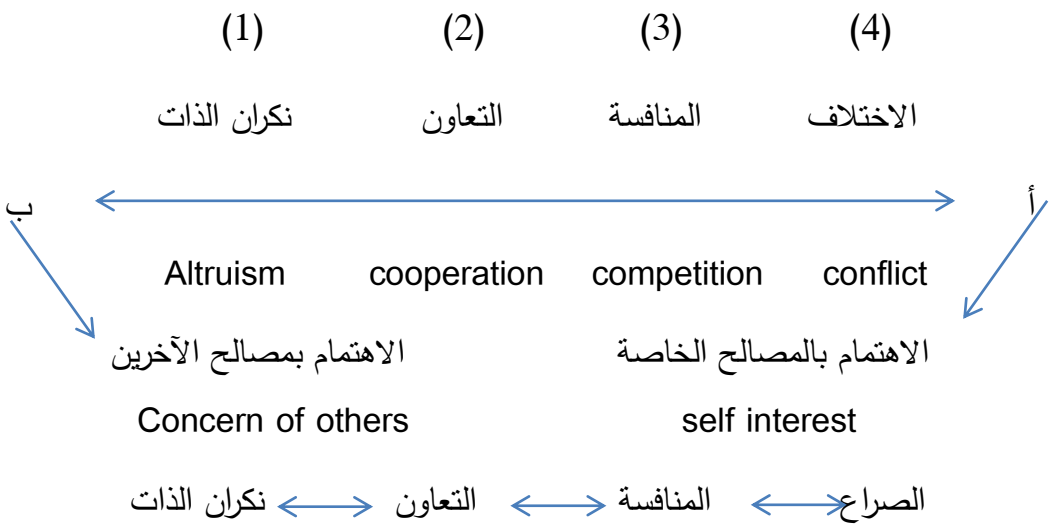
1. يكون موقف الصراع بين طرفين أو أكثر.
2. التعارض يكون في الأهداف والمنافع أو حتى الأفكار.
3. الصراع عملية إدراكية، فالأطراف المتصارعة على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
4. للصراع أبعاد عاطفية، فهو يسبب حالة من التوتر قد تؤدي إلى أنهيار في العلاقات بين الأطراف المتصارعة.
5. وجود تفاعل متبادل بين أطراف الصراع.
6. نتائج الصراع تظل مجهولة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
7. ينتج عن الصراع آثاراً سلبياً أو إيجابياً.

وتعرف الباحثة الصراع بأنه عبارة عن "عملية تفاعلية تنشأ نتيجة إدراك أطراف الصراع أن هناك تعارضاً في الأهداف والدوافع والأفكار، أو غموضاً في الصلاحيات، أو عدم تحديد المسؤوليات، أو أن هناك محدودية في الموارد، وتبعاً لأسلوب إدارة الصراع تكون النتائج سلبية أو إيجابية".

ب. نشأة الصراع التنظيمي:

يمر السلوك الوظيفي بجملة من التفاعلات التي تؤدي إلى نشوء الصراع، وتنقسم هذه التفاعلات إلى أربع مراحل في شكل السلوك الوظيفي وهي تتراوح بين الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالآخرين، والشكل (1-2) يوضح المرحلة المعقدة التي تتداخل فيها مفاهيم كثيرة لتكوين الصراع.

مراحل تفاعل السلوك الوظيفي المؤدية لنشوء الصراع



شكل رقم (1-2)

المصدر: (اللوزي، 1999: 81)

وفيما يأتي تعريفات مختصرة لكل مرحلة من المراحل التي تؤدي إلى نشوء الصراع:

1. **نكران الذات** (Altruism): حيث يقوم الفرد في هذه المرحلة بتقديم مساعدات للآخرين بصفة مستمرة دون انتظار الحصول على المقابل، فيقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية.
2. **التعاون** (Cooperation): وهو العمل في اتجاه واحد حتى تعود المنفعة على الطرفين.
3. **المنافسة**(Competition): وهي سلوك يمزج بين التعاون تارة والمقاومة تارة أخرى في تفاعل مستمر بين طرفين أو مجموعتين رغبةً في إنجاز هدف ما.
4. **الاختلاف** (conflict): يتصف السلوك في هذه المرحلة بالمقاومة والاعتراض(بوادر الصراع الكامن) بين الطرفين(اللوزي، 1999: 81).

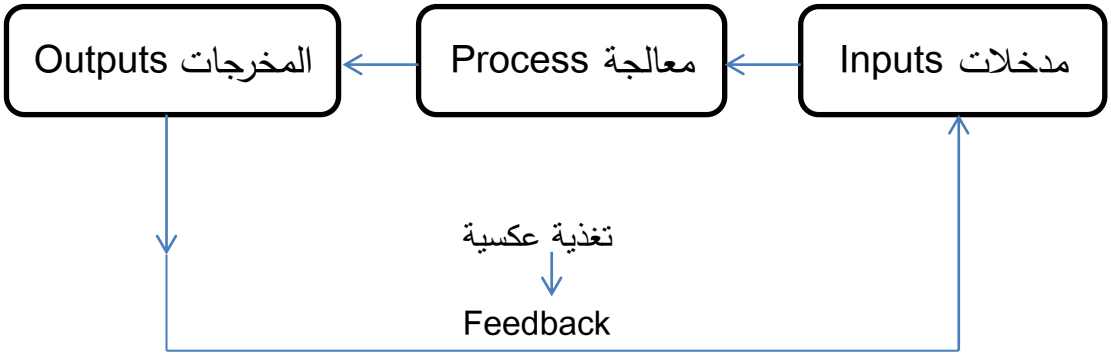
وبالتالي فإن التداخل في هذه المراحل لنشوء الصراع في نطاقي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين يؤدي إلى نشوء الصراع. وبعدها يدخل هذا الصراع المتولد في عدة مراحل.

ج. مراحل الصراع التنظيمي:

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف الصراع لوجود الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب والأطراف المشتركة في الصراع،

وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع، وتتكرر بالطريقة نفسها مرحلة الصراع نفسها(ماهر، 2005: 263)، وبذلك فإن عملية الصراع عملية ديناميكية، ويتم التعامل معها على أنها سلسلة من الأحداث أو المراحل المتعاقبة (السالم، 2009: 153)، وهي ما أطلق عليها (العميان،2002: 375) بـ "دورة حياة الصراع". ولقد اعتبر (Wall and Callister,1995: 516) أن عملية الصراع بمراحلها المختلفة تشبه "العملية الإنتاجية" حيث إنها تمر بثلاث مراحل موضحة في الشكل (2-2)

دورة حياة الصراع

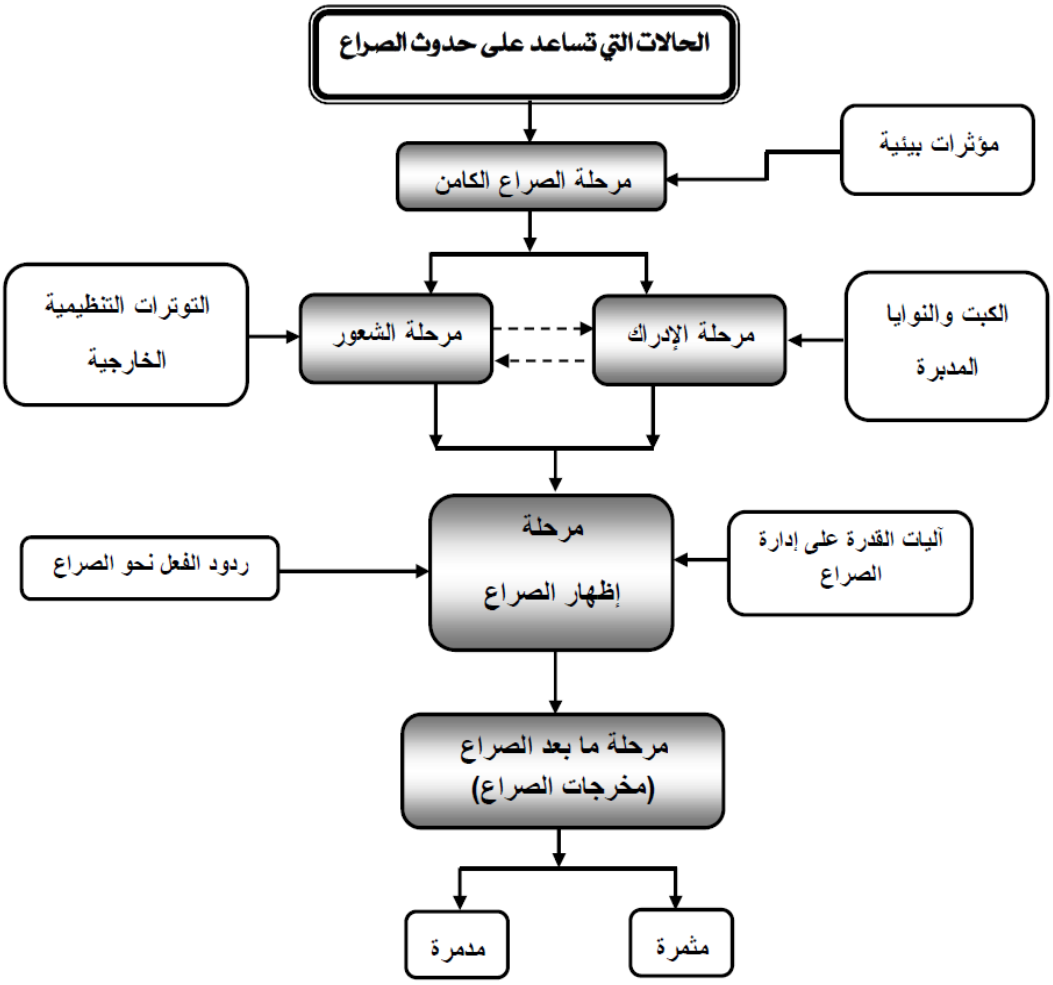


شكل رقم (2-2)

المصدر: (Wall and Callister,1995: 516)

وهناك نماذج متعددة تبين تصور الباحثين حول طبيعة هذه المراحل، وأشهر هذه النماذج نموذج "بوندي Pondy" حيث يرى (Pondy,1967: 300-302) أن عملية الصراع تمر بخمس مراحل هي: الصراع الضمني، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع العلني، ومرحلة ما بعد الصراع العلني. وهناك "نموذج Robbins" والذي استقى أفكاره الأساسية من نموذج بوندي Pondy الشهير أشار فيه أن تطور عملية الصراع بين الأفراد تمر عبر خمس مراحل(السالم، 2009: 153)، وهي موضحة بالشكل رقم(2-3)

مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة



شكل رقم(3-2)

المصدر: (pondy, 1980: 111)

وفيما يأتي توضيح لمراحل الصراع كما حددها (pondy, 1967: 300-302):

1. **مرحلة الصراع الضمني (Latent conflict):**

وتتضمن هذه المراحل الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع دون حدوثه، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2. **مرحلة الصراع المدرك (Perceived conflict):**

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3. **مرحلة الشعور بالصراع (Felt conflict):**

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكلٍ أوضح، حيث تتولد فيها أشكالٌ من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية أكثر وضوحاً من حيث طبيعته ومسبباته.

4. **مرحلة الصراع العلني (Manifest conflict):**

وفيها يلجأ الفرد أو الجماعة إلى أنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5. **مرحلة الصراع مابعد العلني (Conflict management aftermath):**

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعةٍ ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، ويذكر(حسين، 2007: 219) أنه "في حالة ما تكون نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حلٍ لم يرض الطرفين، فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة".

وبذلك فإن مرحلة مابعد الصراع العلني قد تخرَج لنا صراعاتٍ مثمرةٍ تؤدي إلى حلٍ مرضٍ للطرفين، أو صراعاتٍ مدمرةٍ تؤدي إلى عدم الرضا.

د. تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

إن مفهوم الصراع التنظيمي انتقل بصورةٍ متدرجةٍ؛ ليصل إلى مفهومه الإداري الحديث، وهو كما يذكر (السالم، 2009: 148) "يعكس في جملته التطورات الحاصلة في الفكر الإداري"، وهذا التطور الفكري الإداري وضعنا أمام وجهات نظر مختلفة للصراع التنظيمي من حيث كونه إيجابياً أم سلبياً، ويمكن تناولها حسب ثلاث مراحل فكرية مختلفة صنفها(ديري، 2011 : 286) بالآتي:-

1. **مرحلة الفكر الكلاسيكي(التقليدي):**

وهي سادت في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أنواعه على التنظيم، وأنه يجب التخلص منه والقضاء عليه بأية وسيلة وكبح جماحه، ومن رواد هذا الفكر مدرسة الإدارة العلمية.

2. **المرحلة السلوكية:**

وقد سادت في الخمسينات من القرن العشرين، وتبنت أن الصراع أمرٌ ضروريٌّ في المنظمة لا مفر منه، ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة، وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة.

3. **مرحلة الفكر التفاعلي:**

والتي تتبنى أن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل وأن له جوانب إيجابية ذات فائدة كبيرة للمنظمة، وهو مرضٍ لصحة المنظمة، وبالتالي فليس من صالح المنظمة أن يتم القضاء على الصراع نهائيا، بل يجب أن يتم التدخل من قبل الإدارة في حالة أن يزيد عن مستواه المطلوب، أو في حالة انخفاضه عن هذا المستوى، ولمزيد من توضيح لوجهات النظر المختلفة إلى الصراع التنظيم تم ادراج الجدول رقم (1-2)

جدول رقم(1-2)

وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعي	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/نافع	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (عبد الوهاب، 1998: 209)

وبعد استعراض وجهات النظر للمدارس الفكرية المختلفة؛ تتبنى الباحثة النظرة التفاعلية للصراع التنظيمي باعتباره أمراً طبيعياً وذا قيمة إيجابية لأي كيان إداري إذا أحسن الإداريون إدارته.

هـ. اتجاهات إدارة الجامعات نحو الصراع التنظيمي:

إن الصراع في المؤسسات الأكاديمية جزء لا يتجزأ من الحياة الأكاديمية، فقد ذكر (Din et al. 2011 : 6982) أن (Stanley and Algert, 2007) توصلا في دراسة لهم إلى أن الإداريين ينفقون أكثر من 40% من وقتهم في إدارة الصراعات في الجامعات، ولذلك فلقد تكونت اتجاهات لدى إدارة الجامعات نحو الصراع حيث حدد بولدرج Boldirdge اتجاهات إدارة الجامعة نحو الصراع في ثلاثة نماذج هي:

- **أنموذج الزمالة Collegial model** : ويتناول الصراع على أنه أمرٌ شاذُ، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن طبيعة المجتمع الأكاديمي تعمل على تنحية الصراعات جانباً، وفي حالة وجود خلاف بين الأعضاء يمكن تناوله بالمنطق والحكمة استناداً على كل من القيم الأكاديمية، وتفضيل الأعضاء العمل في مناخٍ جيدٍ ومتناغمٍ.
- **الأنموذج البيروقراطي Bureaucratic** : ويعتبر الصراع أمرا شاذاً نتيجة لتقنين السلوك التنظيمي، إلا أنه يستبقى احتمالية حدوثه مع توفير عقوبات بيروقراطية تعمل على تحجيم هذا الصراع.
- **الأنموذج السياسي Political model** : ويتناول الصراع على أنه عملية طبيعية داخل التنظيم، فالهيكل الاجتماعي داخل الجامعة يتصف بالتعددية والثقافات والاهتمامات المتباينة، مما يدل على إمكانية تناول أسباب الصراع باللجوء إلى أسلوب النقاش والتفاوض(رسمي، 2004: 244).

وترى الباحثة أن النماذج السابقة تعبر عن أفكار وآراء رواد المدارس الفكرية الإدارية المختلفة حيث إن أنموذج الزمالة يستقي أفكاره من التوجهات التقليدية (مدرسة الإدارة العلمية) والتي دعت إلى التخلص من الصراع لأنه يمثل خللاً إدارياً في المؤسسة الأكاديمية، في حين أن الأنموذج السياسي يستقي أفكاره وآراءه من الأنموذج التفاعلي التي تدعو فيها القادة إلى المحافظة على مستوى ملائم من الصراع لتكون مستجيبة لحاجات التغيير والإبداع.

و. أشكال الصراع التنظيمي:

لقد طرح مارش وسيمون March and Simon المشار إليهما في (الحريري،2011: 295) ثلاثة أنواع رئيسة للصراع هي:

1. الصراع الفردي(Intrapersonal conflict):

يتكون هذا الصراع عندما لا يتمكن الفرد من مضاهاة البدائل، وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ قرار ما، ويوضع أمام عدة خيارات، وقد يحدث أيضاً عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما(الحريري،2011: 295)، كما قد يحدث عندما يخول المديرون الصلاحيات لمرؤوسيهم، فإنهم عادة ما يسهمون في تطوير الصراع الفردي، فالمديرون بمقدورهم زيادة عبء الدور على المرؤوسين حتى وإن كان هؤلاء المرؤوسون يؤدون مهاماً متنافسة، ولكي يواجه المرؤوسون هذه الحالة فإنهم يضطرون إلى وضع أسبقيات لأنفسهم تختلف عن تلك التي يحددها غيرهم ممن يتبعون غيرهم من العاملين أو المديرين الذي يولد صراعاً داخلياً داخل الفرد(جلاب، 2011: 384)، وقد أرجع (ماهر،2005: 265) أسباب الصراع داخل الفرد إلى أسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

2. الصراع بين الأفراد (Interpersonal conflict):

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره إزاء مسألة ما، وهذا النوع كثير الحدوث بين القائد التربوي من جهة، وبين أحد المرؤوسين من جهة أخرى، ويمكن رد هذا النوع من الصراع إلى مصدريين أساسيين؛ الأول: عدم الاتفاق على الأهداف أو الإجراءات وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف التربوية، أما المصدر الثاني: فيشمل الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة بين المدير والمرؤوسين، وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر سلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع(الحريري،2011: 295).

3. الصراع بين الجماعات(Intergroup Conflict):

وهو صراع أي نظام مع أنظمة خارجية عنه، وقد يكون لهذا الصراع آثارٌ إيجابية، مثل تزايد تمسك النظام بهويته وقيمه وأهدافه، ولكن إذا كانت هنالك خلخلة في درجة انسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي قد يشكل تهديداً يقود إلى نوعٍ من مشاعر اللامبالاة مما قد يهدد بتحلل النظام وتفككه(الحريري،2011: 296)، ويرجع السبب في حدوث مثل هذا الصراع إلى: (اختلاف الآراء حول التحديد الصحيح للمسؤوليات، محدودية الموارد، الرسمية المنخفضة، الاختلاف في القيم والتوجهات)(جلاب،2011: 387)

ولقد قدم (رسمي،2004: 343) أشكالاً للصراع التنظيمي داخل القسم الأكاديمي، والتي تظهر في عدة صور منها:

- صراع داخلي: يرتبط بمشاعر العضو كالقلق والإحباط مما يؤثر على فعالية الأداء.
- صراع نتيجة ظروف العمل: ومنها حجم القسم، عبء العمل، صراع مع الإدارة.
- صراع بين الأعضاء: نتيجة الممارسات الوظيفية اليومية.
- صراع الأعضاء/الطلاب: وينجم عادة من تبرم الطلاب من أسلوب التدريس، أو اعتقاد بوقوع ظلم عليهم.

ومن الجدير بالذكر في هذا المقام أن الدراسة سوف تتناول النوع الثاني من الصراع وهو الصراع التنظيمي على مستوى القسم الأكاديمي سواء أكان هذا الصراع بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية أو بين أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم.

ز. أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

ينشأ الصراع بصفةٍ عامةٍ بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية (العوضي والعوضي، 2007: 169)، وبشكلٍ خاصٍ، ينشأ الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية لأسباب عدة، ويحصرها (Din et al. ,2011 : 6983) في أربعة أسباب رئيسة هي: (الاتصال والتواصل، الهيكلية التنظيمية، الشخصية، الموارد المحدودة).

أما (محمد،2011:90) فيذكر أنه يمكن تقسيم أسباب الصراع في المؤسسات التعليمية إلى قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول: أسباب شخصية:**

وهي تعود إلى الأشخاص أنفسهم، فمن الأشخاص من يكون لديهم ميلٌ طبيعيٌ للصراع، وتوليد الشقاق بين الآخرين، وكذلك الاختلاف والتباين بين الأفراد في القيم والاتجاهات والمعارف، وحالات سوء فهم مواقف الاتصال والتفسيرات غير الصحيحة لها والاستجابات غير الملائمة حيالها، وضعف الثقة وحالة التوجس والريبة بين الأفراد.

- **القسم الثاني: أسباب تنظيمية:**

وهي الأسباب التي تعود إلى التنظيم نفسه، كغياب الرؤية الواضحة للعمل، وتداخل السلطات والاختصاصات، وضعف توازن السلطة والمسئولية، وغياب العدالة التنظيمية، والتنافس على الموارد والامتيازات وبخاصة عند محدوديتها، وترهل الإدارة وعدم قدرتها على ضبط زمام الأمور في المنظمة، وجمود الضوابط التنظيمية والمناخ التنظيمي غير الملائم، والتعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية.

في حينه توصل (الورافي،2007) في دراسة قام بها إلى أن أقوى أسباب الصراعات التنظيمية في الجامعات ترجع إلى الجوانب الاقتصادية والمالية والتدريبية والتأهيلية والمشاركة في اتخاذ القرارات والأمور الخدمية ، وعدم رضا الموظف عن مرتبه الوظيفي، وعن الحوافز المادية والمعنوية، إضافةً إلى غياب النظام العادل للحوافز التي تشجع على تحسين وتطوير الأداء، والحاجة إلى إقامة الدورات التأهيلية لرفع كفاءة الموظفين، وانفراد القيادات العليا في اتخاذ القرارات، وتدني مستوى تشجيع الإبداع والابتكار، وشحة الخدمات اللازمة لتغطية احتياجات الموظف في الجامعات، وضعف العدالة في تقييم أداء العاملين، وضعف تقبل القيادات للنقد الموضوعي، والوساطة والمحسوبية في التعيينات الأكاديمية والإدارية، أما بالنسبة لأقل عوامل الصراعات التنظيمية تمثلت في تفاوت أعمار العاملين في الجامعات بشكلٍ كبير، وتصادم بعض متطلبات العمل مع القيم والتقاليد، وميول الموظف للممارسات العدوانية.

وقد استطاع (اللوح، 2008: 150) أن يحدد أسباب الصراعات التنظيمية من خلال دراسة مقارنة أجراها على عينة من الجامعات الفلسطينية، وكانت كالآتي:-

1. محدودية الموارد، وهي متمثلة في (عدم توفر الحوافز المادية، نقص الإمكانات البشرية لتحقيق أهداف العمل، محدودية الإمكانات المادية لتحقيق أهداف العمل).
2. عدم تحديد الصلاحيات، وذلك من خلال غموض الصلاحيات الممنوحة للعاملين، مع غياب قواعد توزيع تلك الصلاحيات، بالإضافة إلى تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.
3. عدم تحديد المسؤوليات؛ ويعزى ذلك لغموض تلك المسئوليات، وغياب قواعد تنظيمها.

ح. آثار الصراع التنظيمي:

يشير (المغربي، 1995: 309) أن الصراع رغم ما قد يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم، كما أن عدم وجوده في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية، لذلك فإن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى مناسب من الصراعات داخل التنظيم، وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ على هذا المستوى لإحداث الفاعلية المنشودة في المؤسسة، ولذلك فقد نصح (العوضي والعوضي،2007: 170) بضرورة تشخيص الصراع؛ لأن الصراع المخرب ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، وينتج حالة من الاستقطاب في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، كما يمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً إلى الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وخفض الروح المعنوية للعاملين،

وهذا بدوره يؤثر في فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيلان بتمزيقها.

ولمزيد من التوضيح نورد هذا الجدول رقم(2-2) ليبين العلاقة بين مستوى الصراع ونتائجه وأثره على مستوى فاعلية المنظمة :

جدول رقم (2-2)

مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: (العتيبي، 2006: 17)

ومما سبق يتضح أن للصراع ثلاثة مستويات مختلفة، أنسبها هو المستوى الأمثل للصراع حيث يعطي المؤسسة الحيوية والتحرك الإيجابي نحو الهدف، أما المستوى الأقل من المرغوب والمستوى الأعلى من المرغوب فهما ضاران بالمؤسسة.

ط. نظرة الإسلام إلى الصراع وأساليبه في إدارته:

ينظر الإسلام إلى الصراعات التي تحدث في المنظمة نظرةً طبيعيةً، وذلك لأن الخلافات ظاهرةٌ إنسانية مقبولةٌ ترجع إلى اختلاف أهداف وميول، وخبرات، وقيم وأدوار الأفراد، وهذا يجعل الإنسان معرضاً وبصورةٍ مستمرةٍ ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع.

ويذكر(العسولي، 2011: 19) أن القرآن الكريم قد تحدث في أكثر من موضع عن الصراع، ولكن كلمة الصراع لم تذكر صراحةً في القرآن الكريم بل جاءت بمفرداتها، وهي كتالي:

1. الخلاف والنزاع ، حيث قال الله عز وجل: ﴿ لِكُلّٖ جَعَلۡنَا مِنكُمۡ شِرۡعَةٗ وَمِنۡهَاجٗاۚ وَلَوۡ شَآءَ ٱللَّهُ لَجَعَلَكُمۡ أُمَّةٗ وَٰحِدَةٗ وَلَٰكِن لِّيَبۡلُوَكُمۡ فِي مَآ ءَاتَىٰكُمۡۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ

﴿ إِلَى ٱللَّهِ مَرۡجِعُكُمۡ جَمِيعٗا فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ فِيهِ تَخۡتَلِفُونَ ﴾ (المائدة:48)، وقال أيضاً: ﴿ وَلَوۡ شَآءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ ٱلنَّاسَ أُمَّةٗ وَٰحِدَةٗۖ وَلَا يَزَالُونَ مُخۡتَلِفِينَ ﴾ (هود:118)

2. وقد ورد الصراع بمعنى الاختلاف في اللون واللغة، كما في قوله تعالى :﴿ وَمِنۡ ءَايَٰتِهِۦ خَلۡقُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَٱخۡتِلَٰفُ أَلۡسِنَتِكُمۡ وَأَلۡوَٰنِكُمۡۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّلۡعَٰلِمِينَ ﴾ (الروم،22)

3. وذكر الصراع بمعنى التنازع في قوله تعالى:﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ (النساء،59)

وتدل الآيات السابقة تدل على أن الاختلاف بين الناس هو أمرٌ حتميٌ، وطبيعيُ الحدوث، وهذا ما تفسره النظرة التفاعلية الحديثة، والتي تؤكد على أن الصراع أمرٌ ضروريٌ من أجل الاستمرارية والتطوير، وعلى الإدارة أن تتدخل لضبط الصراعات لتترك آثاراً إيجابية على الأفراد والمؤسسة التعليمية.

وهذا ما حاول الإمام أحمد بن حنبل أن يوصله للإمام البلخي حين سأل الإمام البلخي الإمام أحمد بن حنبل: فيم السلامة من الناس؟ قال في ثلاث :(1) أن تعطيهم من مالك ولا تأخذ من مالهم شيئا، (2) أن تقضي حوائجهم ولا تستقضي منهم شيئا،(3) أن تحمل مكروههم ولا تكرهم على شيء. فقال: إنها لشديدة، قال الإمام بن حنبل" وليتك تسلم.. وليتك تسلم.. وليتك تسلم (مصطفى،2007: 143).

ويشير (العتيبي، 2006: 20-19) إلى أن هناك نوعين من الخلاف في المنظور الإسلامي، وهما:

1. **خلاف التنوع:**

وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب، ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما، مثل المذاهب الفقهية الأربعة، أو مثل الخلاف الذي وقع بين الصحابة- رضي الله عنهم- في فهمهم

لقول النبي – صلى الله عليه وسلم– بعد فراغهم من غزوة الأحزاب: «**لاَ يُصَلِّيَنَّ أحد العَصْرَ إِلَّا فِي بَنِي قُرَيْظَةَ» فَأَدْرَكَ بَعْضَهُمُ العَصْرُ فِي الطَّرِيقِ، فَقَالَ بَعْضُهُمْ: لاَ نُصَلِّي حَتَّى نَأْتِيَهَا، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ نُصَلِّي، لَمْ يُرَدْ مِنَّا ذَلِكَ، فَذُكِرَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَلَمْ يُعَنِّفْ واحدا مِنْهُمْ** (البخاري، 2001، ج2: 15)، فإقرار الرسول – عليه الصلاة والسلام– للفريقين دليل على وجود هذا النوع من الاختلاف في الإسلام.

2. خلاف التضاد:

وهو أن يكون كل رأي أو قول يناقض القول الآخر، ويقتضي إبطاله، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع، لأن القولين متنافيان، فيكون داعي الفرقة والاختلاف والتنازع أقرب، وخلاف التضاد نوعان هما:

- **خلاف مقبول:** مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب.
- **خلاف مذموم:** وهو الذي يؤدي إلى التفرقة ويقود إلى الشر ويسبب العداوة.

وترى الباحثة أن خلاف التنوع، والخلاف المقبول هو ما تطلق عليه المدارس الفكرية الإدارية الحديثة بالصراع الإيجابي المثمر، وبذلك فإن الإسلام يكون قد أقره واعتبره مهماً للبقاء والاستمرارية، وهذا ما أشار اليه الحسن البصري: – رحمه الله –: " **لَا يَزَالُ النَّاسُ بِخَيْرٍ مَا تَبَايَنُوا، فَإِذَا اسْتَوَوْا فَذَاكَ حِينُ هَلَاكِهِمْ** " (البيهقي، 2003، ج11: 357)، أما الخلاف المذموم فيقابله في المدارس الفكرية الإدارية الحديثة الصراع السلبي وغير المثمر، ولقد أمر الإسلام الابتعاد عن ما قد يسبب الفرقة حين قال الله – عز وجل – : ﴿ **وَٱعْتَصِمُوا بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ** ﴾ (آل عمران:103)

ولما كان السبق للإسلام في تصنيف أشكال الصراع ، فقد كان له أيضاً السبق في تقديم العديد من الأساليب التي تحد من الصراعات بين الأفراد والمنظمات، وحتى داخل الفرد نفسه، وذلك قبل أربعة عشر قرناً، ويذكر (بدر، 1986: 9–15) أن هذه الأساليب تمثلت بإتباع المنهج الوقائي والمنهج العلاجي في إدارة الصراع.

أولا: المنهج الوقائي: وذلك من خلال:

1. النهي عن كل ما يسبب العداوة والخصام بين أفراد المجتمع مثل :

- النهي عن الظن، فقال الله- عز وجل- في كتابه العزيز:﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجْتَنِبُواْ كَثِيرًا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ ٱلظَّنِّ إِثْمٌ ﴾ (الحجرات، 12)

- النهي عن الغيبة والتجسس، فقال تعالى في محكم التنزيل: ﴿ وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ﴾ (الحجرات،12)

- النهي عن الظلم، ، فقال تعالى: ﴿ وَلَا تَحْسَبَنَّ ٱللَّهَ غَٰفِلاً عَمَّا يَعْمَلُ ٱلظَّٰلِمُونَ ۚ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ ٱلْأَبْصَٰرُ ﴾ (ابراهيم: 42)

- النهي عن الكذب، فقال تعالى: ﴿ وَإِن يَكُ كَٰذِبًا فَعَلَيْهِ كَذِبُهُۥ ۖ وَإِن يَكُ صَادِقًا يُصِبْكُم بَعْضُ ٱلَّذِى يَعِدُكُمْ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَهْدِى مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ ﴾ (غافر: 28)

- النهي عن السخرية واستهزاء المسلم بأخيه، فقال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَآءٌ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۖ وَلَا تَلْمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلْأَلْقَٰبِ ۖ بِئْسَ ٱلِٱسْمُ ٱلْفُسُوقُ بَعْدَ ٱلْإِيمَٰنِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴾ (الحجرات:11)

- النهي عن الخصام: قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم – : «**لاَ يَحِلُّ لِرَجُلٍ أَنْ يَهْجُرَ أَخَاهُ فَوْقَ ثَلاَثِ لَيَالٍ**»(البخاري، 2001، ج8: 20)

2. تقوية أواصر المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ الخلاف والشقاق مثل :

- بث روح الأخوة، فقال تعالى: ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُواْ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ (الحجرات: 10)

- التعاون على أعمال الخير، فقال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾ (المائدة:2)

- بث روح المحبة: عن أبي هريرة قال: قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم –: «**لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا، وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا، أَوَلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ؟ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ**»(مسلم، ب.ت.، ج1: 74)

ثانيا: المنهج العلاجي:

ويتضمن هذا المنهج استخدام أساليب متنوعة في حالة وقوع الخلاف:

1. حل الخلاف بالرجوع إلى القران والسنة النبوية الشريفة في المسائل المتنازع عليها: فقال العزيز في كتابه الكريم: ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ (النساء:59).

2. استخدام أهدافٌ عليا مشتركة، فقد قال الله تعالى:﴿ وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ﴾ (آل عمران: 104).

3. استخدام التهدئة: : **فعَنْ عَبْدِ اللهِ بْنِ مَسْعُودٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: قَالَ: «فَمَا تَعُدُّونَ الصُّرَعَةَ فِيكُمْ؟» قَالَ قُلْنَا: الَّذِي لَا يَصْرَعُهُ الرِّجَالُ، قَالَ: «لَيْسَ بِذَلِكَ، وَلَكِنَّهُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ»**(مسلم، ب.ت، ج4: 2014)

4. استخدام القوة عند استنفاذ وسائل الإصلاح، قال تعالى:﴿ وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱقۡتَتَلُواْ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَهُمَاۖ فَإِنۢ بَغَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا عَلَى ٱلۡأُخۡرَىٰ فَقَٰتِلُواْ ٱلَّتِي تَبۡغِي حَتَّىٰ تَفِيٓءَ إِلَىٰٓ أَمۡرِ ٱللَّهِۚ فَإِن فَآءَتۡ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَهُمَا بِٱلۡعَدۡلِ وَأَقۡسِطُوٓاْۖ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُقۡسِطِينَ ﴾ (الحجرات،90)

5. اللجوء إلى المشورة (جلسات المواجهة)، فقال عز وجل: ﴿ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ﴾ (ال عمران:159)

وتضيف الباحثة أنه يجب اللجوء إلى أسلوب الحوار الهادف حيث قال الله – عز وجل-: ﴿ وَلَا تُجَٰدِلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنۡهُمۡۖ﴾ (العنكبوت 46) ﴿وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ﴾ (آل عمران:159)

ي. إدارة الصراع التنظيمي:

ينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيءٌ محتومٌ، ويتعذر اجتثاثه، وإدارة الصراع لا تعني حله، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه، وإزالته بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك التعامل معه(المومني، 2006: 50).

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي بأنها:" مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية"(مصطفى، 2005: 393)، ولذلك فإن أنموذج إدارة الصراع يعد مطلباً أساسياً للتعرف على عناصر الصراع وتحليلها والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية من أجل إحداث التغيير والتطوير وفق متطلبات العصر الذي نعيشه.

وعلى مستوى الجامعات فهناك العديد من الإجراءات التي يلجأ إليها رئيس القسم الأكاديمي عند إدارة الصراع منها:

1. التعرف على اتجاهات ومشاعر الأعضاء، عقد اللقاءات الدورية التي يمكن أن تكشف عن مراحل الصراع مبكراً.
2. الإنصات التقويمي، الاهتمام برأي الأغلبية، العمل على رفع الروح المعنوية للأعضاء كفريق عمل.
3. إدراك مشكلات الأفراد والعمل على إيجاد حلول لها.
4. تحديد القيم التي يستند إليها أطراف النزاع مع تجنب الانحياز إلى أحد الأطراف – ما لم يكن ذلك في صالح القسم-.
5. التحديد الواضح والدقيق للواجبات داخل القسم.

6. عدم خرق القوانين والإجراءات(رسمي، 2004: 245).

ولقد وضع (كوفمان، 2010: 153-166) نظاماً متكاملاً لإدارة الصراع التنظيمي في البيئة الأكاديمية وهي كالآتي:-

1. تحديد الأجزاء المكونة من خلال وضع خطة عملية لإدارة الصراع التنظيمي .
2. رسم السياسات وخاصة في المواقع الأكثر خصوبةً لتوليد الصراع؛ مما يضمن إدارة للصراع التنظيمي بصورة فعالة،
3. بيان القيم الجوهرية : وذلك من خلال إيجاد مرجعية شاملة تتم عبرها معالجة الصراع، وخصوصاً تلك الصراعات التي تنشأ عن السلوك السيئ.
4. تشكيل مجموعة الأطراف المتحركة المنسجمة مع بعضها، ففي حين أن بنية السياسات والإجراءات والممارسات والأعراف بالتوازي مع بيان القيم الجوهرية المؤسساتية تشكل الأطراف الثابتة للنظام، فإن الناس الذي يجعلون النظام ناجحاً يشكلون الأطراف المتحركة، وهي تضم (مجلس إدارة الجامعة ، رئيس الجامعة، نائب الرئيس للشئون الأكاديمية، العمداء الأكاديميون، رؤساء الأقسام .... الخ).
5. المعرفة والثقة المتبادلة، وقد اعتبرها كوفمان النقطة الأهم على الإطلاق.
6. تحديد نقاط الدخول والخروج المتعددة، مما يمكن الشخص الذي لديه قضية معينة الدخول إلى هذا النظام عبر أي جزء منه أو عبر عدد من النقاط بأسلوبٍ مرنٍ، ويكون هذا صحيحاً أيضاً بالنسبة للانتقال من وسيلةٍ واحدةٍ للحل إلى وسيلةٍ أخرى، فيتم تلاشي إمكانية وصول إدارة هذا الصراع إلى طريقٍ مسدودٍ.
7. حصر المسؤولية الشاملة بفردٍ محددٍ، حيث إن تجزئة جهود إدارة الصراع ستكفل وجود برنامج منخفض الجودة، وكثير من المحاولات لإدارة الصراع غير المجدية.
8. التطوير المهني من خلال توفير الحد الأدنى من موارد الفهم الجماعي عبر المؤسسة عن مختلف سبل إدارة الصراع، وكيفية عملها وتفاعلها، وأن تكون هذه المعلومات متوافرة بسهولةٍ وعلى نحو واسعَ الانتشارِ بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل.

ومما سبق يتضح أن كوفمان قد تناول كل الأسباب التي قد تؤدي إلى الصراع بالدراسة، ومن ثمَّ قام بوضع نظام للسيطرة عليه؛ ليظل في حدوده المقبولة، وذلك من خلال تحديد الأجزاء المكونة للصراع، والاهتمام بالمواقع المتوقع حدوث الصراعات فيها، وتحديد المسئوليات وحصرها، والاهتمام بالتطوير المهني، مع تأكيده على ضرورة توضيح القيم الجوهرية للمؤسسة، وتدعيم الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة الأكاديمية.

ك. إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:(Organizational conflict management strategies)

إن الإستراتيجية عبارة عن إطارٍ عامٍ يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى أنها بمثابةِ أسلوبٍ عامٍ للعمل Course of Action تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها(عامر،2011: 45).

ويعرّف (سلطان، 2005: 32) الإستراتيجية على أنها عبارة عن دراسة لعدد من الأشياء في واقع معين في مكان معين، وتتم من خلال الخطوات الآتية:

1. دراسة الذات.
2. دراسة الطرف الآخر المواجه.
3. دراسة الأرض أو المجال الذي يتم الصراع فيه.
4. دراسة الظروف المحيطة بالصراع.
5. تحديد البدائل والوسائل التي يمكن بها تحقيق النصر.
6. المفاضلة بين هذه البدائل.
7. اختيار البديل الأمثل للوصول إلى الأهداف في ظل المعرفة الشاملة بالذات وبالآخر وبالأرض التي يتم عليها الصراع وبالمجال والظروف المحيطة بالصراع.

وتشير الباحثة أن هذا التعريف يضم منهجيةً شاملةً تبحثُ في كلِ جوانبِ الصراعِ التنظيمي، وهو يتناول موضوع الصراع بموضوعيةٍ، وبطريقةٍ علميةٍ منظمةٍ.

وطالما كانت أسباب الصراع متنوعة، وتخضع للتغير عبر الزمن، فإن أساليب تسويته لا يمكن أن تكون واحدة أيضاً، فما يطبق اليوم قد لا يصلح للتطبيق غداً، وما قد يفشل اليوم قد يكون ناجحاً تماماً في المستقبل، ولذلك يجب أن تكون لدى الإدارة عدة إستراتيجيات لإدارة الصراع(السالم،2009: 160)، ويصف (كوفمان،2010: 36) عملية الإخفاق في اختيار إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها تشبه "عملية سد الثقوب الدائرية بسدادات مربعة الشكل، وفي هذه الحالة ينتج ضغطاً وخلافاً مزمنين، مما يشكل تربة مثالية لنمو بذور الصراع في المستقبل."

وتعرّف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها "نشاطات معرفية أو سلوكية، معنية بالمهارة، تختص باختيار بديلٍ محددٍ من بين عدة بدائلٍ متاحةٍ للتعامل مع متطلبات موقف الصراع" (محمد، 2010: 471).

وتناولها (An Shih and Susanto, 2010: 148) على أنها "أنماط سلوكية محددة يفضل الأفراد استخدامها عند التعامل مع الصراع"، في حين يعرفها رحيم (Rahim,2002: 307) بأنها "الأساليب الإدارية السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك القائد أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، وينتج عن استخدام هذين البعدين الإستراتيجيات الآتية: (التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل) (Rahim,2002: 307)

وتشير الباحثة أنها سوف تتبنى تعريف رحيم(Rahim,2002) في هذه الدراسة لشموليته، ولملائمته لطبيعة البيئة الأكاديمية وطبيعة الدراسة، وتماشياً مع العديد من الدراسات على المستوى الأكاديمي المحلي مثل دراسة(أبو مرزوق، 2011) ودراسة (العسولي، 2011).

ووفقاً للتفاعل بين البعدين الرئيسين في سلوك الفرد، وكما حددهما رحيم(Rahim,2002)، وهما درجة اهتمام الفرد بنفسه (عالية ، منخفضة) ودرجة اهتمامه بالآخرين (عالية، منخفضة)، فقد اعتبر هذا التفاعل بمستوياتهما العالية والمنخفضة هو الذي سيحدد إستراتيجية حل الصراع وأسلوبها (Rahim,2002: 307) .

وقبل تحديد هذه الإستراتيجيات تجدر الاشارة بأن رحيم (Rahim,2002) قد اعتمد في أنموذجه لإستراتيجيات إدارة الصراع، على وصف نتائج إدارة الصراع بين طرفين والمشاعر المصاحبة لهذه الإستراتيجيات(العمري، 2005: 12)، وهو موضح في الشكل رقم(4-2).

النتائج والمشاعر المصاحبة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

		الطرف الآخر	
		رابح	خاسر
الطرف الأول	رابح	**(رابح، رابح)** أنا مرتاح وأنت مرتاح	**(رابح، خاسر)** أنا مرتاح وأنت غير مرتاح
	خاسر	**(خاسر، رابح)** أنا غير مرتاح وأنت مرتاح	**(خاسر، خاسر)** أنا لست مرتاحاً وأنت لست مرتاحاً

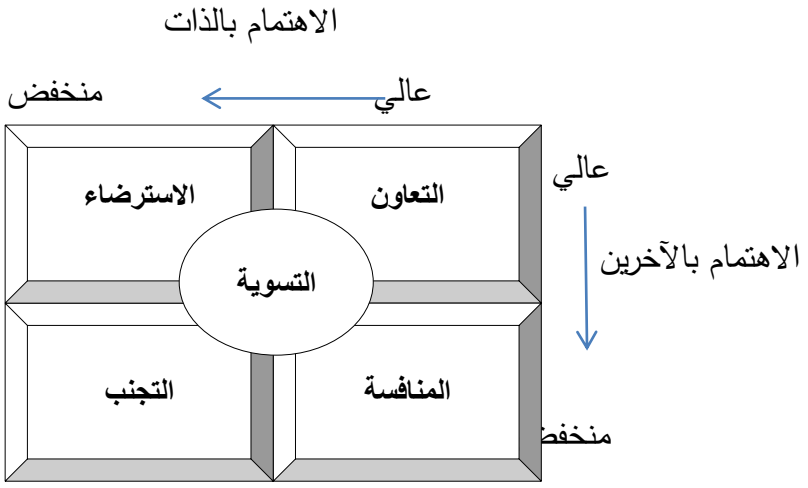
شكل رقم(4-2)

المصدر: (العمري،2005: 12)

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاث من النتائج الأربع تعني خسارة لأي من الطرفين أو كليهما مع ما يصاحبها من مشاعر سلبية لأحدهما أو كليهما، بينما تكون نتيجة (رابح، رابح) هي الحل الأفضل للطرفين، والذي يضمن الارتياح النفسي والمشاعر الإيجابية نحو الحل لكلا الطرفين .

أما بالنسبة للأنموذج الذي اقترحه رحيم (Rahim،2002)، والذي سوف تعتمده الدراسة فهو موضحٌ في الشكل رقم(5-2).

أنموذج رحيم (Rahim،2002)



شكل رقم(5-2)

(Rahim, 2002: 308)

ومن الأنموذج الموضح في الشكل(5-2) السابق، نجد أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الناتجة عن التفاعل بين بعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين هي كالآتي:-

1. **إستراتيجية التعاون(Cooperation Strategy):**

وهي تعبر عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية(Rahim,2002: 309)، ويتم في هذه الإستراتيجية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، ومعرفة المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة، والتركيز عليها، وتتطلب هذه الإستراتيجية جمع أكبر قدر من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغير المراد أحداثه، وتحديد القيم التي تتمسك بها المؤسسة الأكاديمية، والتأكيد درجة الاعتماد المتبادلة بين أطراف الصراع، وتأمين الاتصالات بينهم على أساس وجود فرص

متساوية لحدوث الاتصال (مصطفى، 2005: 393)، وهي إستراتيجية تهيئ مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (win–win)، وحيث يسعى طرف لمقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر، وذلك من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه قادر على التعاون، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات جاد لفهم الاختلافات، وتفكيرٍ واعٍ في عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع، وتكون هذه الإستراتيجية أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، أو عندما يريد القائد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة(مصطفى، 2007: 165).

2. إستراتيجية المنافسة(Forcing Strategy):

وهي إستراتيجية تعبر عن اهتمامٍ عالٍ بالذات واهتمامٍ متدنٍ بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر (Rahim,2002: 309)، وهي تتضمن العمل على الفوز على حساب الآخرين (أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب حققه الآخر) (مصطفى، 2005: 394)، وفيها يستخدم القائد قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين المرؤوسين، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذه الإستراتيجية أنها كثيراً ما تعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب وبذور الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه (محمود، 2011: 508).

3. إستراتيجية الاسترضاء(Accommodation Strategy):

وهي تعبر عن اهتمام متدنٍ بالذات، واهتمام عالٍ بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لحل موضوع الصراع(Rahim,2002:309)، ومن خلالها يضع القائد ترضية الطرف الآخر نصب عينيه ليحتفظ معه بعلاقة منسجمة، ويمكن أن تمارس هذه الإستراتيجية عندما يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية للقائد، أو أن القائد يريد أن يقدم السبت فيجد الأحد أمامه(مصطفى، 2007: 165)

4. إستراتيجية التسوية(Compromising Strategy):

وهي تعبر عن اهتمامٍ متوسطٍ بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الفرد الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين(Rahim,2002: 309)، وهي إستراتيجية "أخذ وعطاء" متبادلة بين الإداريين والمرؤوسين، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم

الشيء أو الهدف أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة(المهدي وهيبة، 2000: 252)، ويضيف(الحريري، 2011: 304) وتكون هذه الإستراتيجية فعالة عندما لا يجد القائد وسيلة أخرى تؤدي إلى اتفاق مقبول بسبب قلة البدائل ومحدوديتها، يذكر (محمود، 2011: 508) أن هذه الإستراتيجية قد لا تقدم حلاً جذرياً للصراع، فهي قد تؤدي إلى عدم إرضاء بعض أطراف الصراع، حيث تعتقد أنها على حق، وأن الحل الوسط قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى.

5. إستراتيجية التجنب(Avoidance Strategy):

وهي تعبر عن اهتمامٍ متدنٍ بالذات وبالآخرين، وهي انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات(Rahim, 2002: 309)، وتسمى هذه الإستراتيجية (أنا أخسر، وغيري يخسر) (Lose– Lose Philosophy)، ويكون المدير على علمٍ بحقائق الصراع بشكلٍ تامٍ وأطرافه ودواعيه، لكنه يهمل تماماً الموقف الذي أبرز ذلك الصراع؛ لكي يبقى في مأمن عن الصراع (الحريري، 2011: 303)، ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراعاً طبيعياً وعادياً(محمود، 2011: 509)، أو تستخدم عندما تكون مشكلة الصراع قليلة الأهمية، أو في حال ما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية(الشريف وعبد العليم، 2009: 274) إلا أن هذه الإستراتيجية تعتبر بصفةٍ عامةٍ غير ملائمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية؛ لأنها في النهاية تؤدي إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده، وإنكاره لا يعني انتهاءه(محمود، 2011: 509).

وبعد استعراض إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، سيتم إدراج الجدول(3–2) لمزيد من التوضيح لهذه الإستراتيجيات ودواعي استخدامها:

جدول(3-2)

وصف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودواعي استخدامها

	وصف موجز	دواعي الاستخدام
إستراتيجية المنافسة	**الهدف** : تحقيق المصلحة. 1- مدير يفرض قراره على مرؤوسه أو مرؤوسيه. 2- (أ) يستخدم نفوذه للتهديد. (ب) أو التأثير عليهم سلباً. **المنطق** : أنا أعرف أين المصلحة! لا تناقشني.	- عندما لا يتوفر للمساومة بينما يتطلب الأمر قراراً حاسماً سريعاً في موقف طارئ. - لتحجيم أو إخماد أشخاص يناورون أو يسيئون استخدام الظروف. - في القرارات المرتبطة بالمصلحة.
إستراتيجية التعاون	**الهدف** : حل مشترك أو جماعي. - تسعي الأطراف لحل متكامل. - يحاولون صياغة الإفادة من المورد المشترك. **المنطق** : يهمني التوصل لحل يرضينا.	- عندما تكون موضوعات النزاع مهمة للأطراف. - عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وإنها تستاهل التنازل النسبي والتوفيق. - عند حاجة طرف أو طرفين للتعلم من الطرف الأخر.
إستراتيجية التسوية	**الهدف** : التوصل لاتفاق سريع - الانتقال من التطرف في المطالب إلي مطالب أكثر اعتدالاً. **المنطق** : استمرار النزاع يضر بنا وبالعمل.	- عندما لا يستحق الأمر تنافساً أو استخداماً للنفوذ. - عند تناقض أهداف طرفي النزاع وتكافؤ نفوذهما. - عند الحاجة لحل مؤقت أو وسط بشكل عاجل.
إستراتيجية التجنب	**الهدف** : تجنب الصراع. - تجاهل موقف الصراع. - تجنب حضور اجتماع ساخن. - تأجيل الإجابة علي مذكرة شائكة. **المنطق** : ماذا سأكسب من التوتر ؟	- عند عدم مناسبة بديل التعاون/ المشاركة. - عندما لا يكون الأمر مهماً، وهناك أهم منه. - عندما لا يبدو أمل في نجاح أي من أنماط حل الصراع السابقة. - عندما تفوق تكلفة الصراع عائده. - عندما يكون هناك حل أفضل للصراع بواسطة طرف أخر. - عندما لا يبدو هناك أملٌ مع استمرار الصراع.

إستراتيجية الإسترضاء	**الهدف** : عدم إغضاب وخسارة الطرف الأخر. **المنطق:** ماذا أفعله لترضي. هذا الموقف لا يتساهل الخصام. الأولوية للحفاظ علي علاقات منسجمة.	- عندما تقل أهمية الموضوع بالنسبة لك وتكون أكثر أهمية للطرف الآخر. - عندما تكون أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة. - عندما يبدو أن الطرف الأخر أقوى وأنك ستخسر أو عندما تحتاج لتقليل قدر خسارتك.

(مصطفى، 2007: 166-167)

ويتضح من العرض السابق لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أنه لا توجد إستراتيجية محددة توصف بأنها الأفضل أو الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي، ولكن تتحدد الإستراتيجية تبعاً لموقف الصراع وحدته، وبما يتوافق مع الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة هنا أنه لابد للإداري أن يكون جاهزاً ومؤهلاً وقادراً على فهم منظومة الصراع، ولديه الكفايات الفنية والتصورية والإنسانية للتعامل معها، وأن يكون واعياً للطرق غير الفاعلة في إدارة الصراع والممثلة بعدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، والعمل على نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام، وتسهيل عمليات التواصل بين الأفراد والمجموعات، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة، والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين المرؤوسين.

ثانياً: الذكـــاء العـاطفـــــي

تمـهيد

إن الذكاء العاطفي يشكل أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث إن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة أنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعيٍّ تامٍ برؤاه وأهدافه وقيمه وتصوراته وافتراضاته، صادقاً في أقواله وأفعاله ومشاعره حتى يستطيع التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق ذلك، يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بمشاعر العاملين؛ لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر وحفز طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، ويشير (الخازندار، 2005: 5) إلى أن مفهوم الذكاء العاطفي يأتي اعترافاً بأهمية دور عواطفنا وانفعالاتنا في النجاح والفشل في مواقف الحياة المختلفة، فقديماً كان ينظر إلى

العواطف والانفعالات باعتبارها أمراً مزعجاً، ويؤثر سلباً على منطق العقل، وأن حياة الإنسان ستكون أفضل لو عزل انفعالاته؛ ليضمن القدرة على التفكير السليم.

أ. مفهوم الذكاء العاطفي:

ويعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، ولقد اهتم العلماء والباحثون في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، اهتماماً كبيراً في تعريف الذكاء العاطفي، لما له من أهمية كبيرة في التنبؤ بكفاءة الأفراد في عملهم وحياتهم بصفة عامة، وقد تباينت تعريفاته تبعاً لتباين العلماء، واختلاف توجهاتهم النظرية المتعددة.

ويعد سالوفي وماير (Salovey & Mayer) أول من قاما بتعريف الذكاء العاطفي تعريفاً علمياً، فبدايةً أشارا إلى أنه " نوع من الذكاء الاجتماعي يشمل القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، وفهم انفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه"(Salovey & Mayer, 1990: 209)، وأن الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد وهي: التعرف على الانفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها(Salovey & Mayer, 1990: 211).

وعندما انتقد هذا التعريف كونه يكتنفه بعض الغموض، قدم سالوفي وسلويتر Salovey & Sluyter مرةً أخرى في عام 1997 تعريفاً أشمل وأكثر وضوحاً يشير إلى أن الذكاء العاطفي هو "القدرة على إدراك الانفعالات بدقة وتقييمها والتعبير عنها، والقدرة على الوصول بسرعة إلى المشاعر وتوليدها والقدرة على فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية والقدرة على تنظيم الانفعالات مما يعزز النمو الانفعالي والعقلي"(Salovey & Sluyter, 1997: 5).

أما جولمان في نظريته في الذكاء العاطفي كان أول من حاول أن يوجه اهتماماته البحثية والتطبيقية في دراسة الذكاء الانفعالي في هارفرد (Harvard)، وذلك بإصدار كتابه الأول الذكاء العاطفي في عام 1995 بعنوان: "الذكاء العاطفي لماذا يعتبر أكثر أهمية من نسبة الذكاء؟ " (Emotional Intelligence: Why can Matter More than IQ?)، والذي أكد فيه على أن النجاح الأكاديمي والشخصي والمهني لا يمكن أن يتحقق بدون اكتساب الفرد للمهارات الانفعالية والاجتماعية(الخضر، 2008: 6)، فعرف الذكاء العاطفي بأنه" مجموعة من الكفاءات الانفعالية والاجتماعية والشخصية القابلة للتعلم، والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات للتعامل مع الآخرين وحل الصراعات"(Goleman, 1995: 47).

وبعد صدور كتاب جولمان، ظهرت سلسلة من الكتب والمقالات التي تناولت الجوانب النظرية، وتطبيقات المفهوم في الميادين التربوية والتنظيمية والاجتماعية، والتي جميعها تدور حول

فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية فقط(الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه أيضاً، مما اصطلح على تسميتها بالذكاء العاطفي(الخضر، 2008: 6).

ومن هذه التعريفات تعريف بار- أون (Bar-On)، حيث عرّفه بأنه: "تنظيمٌ مكونٌ من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تُؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط" (Bar-On, 1997: 14).

وعرّف بأنه " عبارة عن مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية، والتي تمكن المدير من تفهم مشاعر وانفعالات ذاته أولاً، ثم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثمَّ يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته الإدارية والاجتماعية انطلاقاً من تلك المهارات"(حسين وحسين، 2006: 24-25).

ويعرف بأنه " مجموعة مركبة من القدرات والمهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته ثم سيطرته عليها جيدا، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معهم، مع القدرة على استغلال طاقته الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به". (السمادوني،2007: 44).

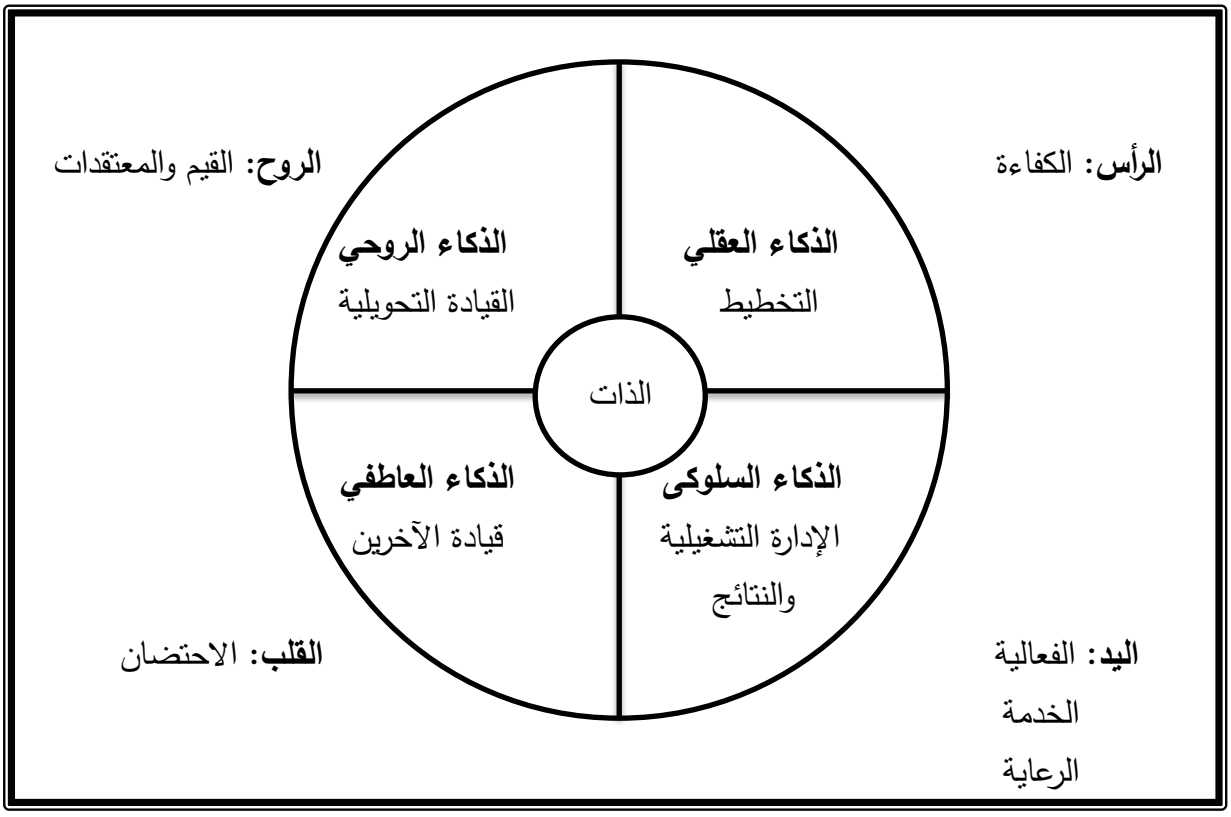
وتتبنى الباحثة تعريف (Goleman, 1995: 47)، والذي يعتبر أن الذكاء العاطفي هو "مجموعة من الكفاءات الانفعالية والاجتماعية والشخصية القابلة للتعلم، والقائمة على مجموعة من القدرات الأساسية، والتي تعبر عن نفسها في مجال العمل كمهارات للتعامل مع الآخرين وحل الصراعات"، حيث أن الباحثة استعانت بالأداة التي صممها جولمان لقياس مستوى الذكاء العاطفي.

ب. مكانة الذكاء العاطفي بين أنماط الذكاء المختلفة:

إن النظرة الحديثة للانفعالات تعترف بأهميتها المتزايدة في حياة الإنسان، وبأنها ليست عمليات منفصلة عن تفكير ودافعية الإنسان، بل هي عملية متداخلة مكملة لبعضها البعض، فالجانب المعرفي (العقلي) مثلاً لدى الإنسان يسهم إيجاباً في العملية الانفعالية من خلال تفسير الموقف الانفعالي، وترميزه وتسميته، ومن خلال الإفصاح والتعبير عنه، كما قد يسهم سلباً عن طريق التفسير الخاطئ للموقف، والتوهم، والهلاوس، والإدراك المحرف(الخضر، 2008: 11)، ولذلك فإن الذكاء العاطفي يحتل مكانةً حيوية في منظومة الذكاء البشري، فيعرّف الذكاء العاطفي بأنه ذلك العلم الذي يفسر ويجيب عن السؤال الآتي:" لماذا يتفوق بعض الأفراد على الآخرين، من حيث تحقيق معدلات الأداء العالية، وذلك على الرغم من تقارب معدلات الذكاء العلمي ومستويات

الخبرة والتدريب لدى أولئك الأفراد؟" والإجابة هنا تكمن في قوة الذكاء العاطفي، الذي يعتبر البعد المنبثق والمكمل لمنظومة الذكاء البشري، والذي يمكننا من إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح في حياتنا الخاصة وفي عالم الأعمال، حيث نواجه العديد من الفرص والتحديات الصعبة على المستويين الشخصي والعملي(الخازندار،2005: 24)، والشكل رقم (6-2) يوضح أهمية ومكانة الذكاء العاطفي في منظومة الذكاء البشري، وعلاقته التكاملية مع أنماط الذكاء الأخرى.

العلاقة التكاملية بين منظومة الذكاء العاطفي وأنماط الذكاء الأخرى



شكل رقم(6-2)

المصدر: (الخازندار،2005: 25)

يتبين من الشكل (6-2) التالي الدور الحيوي والقيادي الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تلك المنظومة البشرية، حيث يتمثل هذا الدور في قدرتنا على القيادة، وعلى رعاية الآخرين، الأمر الذي يمكن الإنسان من تحسين مستوى الأداء، وخاصة فيما يخص المجال الاجتماعي والاتصال مع الآخرين.

ج. أهمية الذكاء العاطفي:

يعتقد كثيرٌ من الناس أن الذكاء العاطفي هو أن تكون عاطفياً ورقيقاً ومتسامحاً، وقد يكون ذلك جزءاً من مضمونه وشكله، إلا أن الذكاء العاطفي لا يعني أن تكون مجرد لطيف، فهناك بعض الأوقات التي تتطلب منك أن تكون لطيفاً ومتعاطفاً مع الآخرين، وكذلك بعض الأوقات التي تتطلب منك الحزم والحسم، كما أن الذكاء العاطفي لا يعني إظهار كل المشاعر للآخرين، ولكنه يعني كيفية إدارة تلك المشاعر، والسيطرة عليها؛ لتحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة كل ذلك يتطلب من الفرد، أن يعمل بطريقة ذكية، لضمان تدفق وانسيابية مسار وحركة العمل(الخازندار، 2005: 11).

تعود أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للعمل إلى عهود مضت حتى إلى ما قبل أن يحدد هذا المصطلح وينتشر بهذا القدر، حيث كان التربويون والمهتمون بتطوير الموارد البشرية والمديرون وآخرون يدركون ما هو الحد الفاصل بين الشخص العادي متوسط الأداء والموظف المتفوق في الأداء. إن الفرق بين الاثنين ليس المهارات الفنية أو الذكاء، بل هي المهارات الشخصية.(توفيق، 2009: 37)، ولذلك فقد تغيرت قواعد أماكن العمل تغيراً سريعاً، وبدأت الإدارات باستخدام مقياس جديد للحكم على الأفراد، لا يتعلق فقط بما يتمتع به الفرد من فطنة وكياسة، أو ماهية مؤهلاته العلمية، أو طبيعة خبرته، ولكن أيضاً قدرته على التعامل مع نفسه ومع الآخرين، ويستخدم هذا المقياس عند التعيين، عند الترقية، وعند حالات الاستغناء(من الذي ينهي عقده، ومن الذي يستمر بالعمل)(سينغ، 2006: 12)، حيث أكدت العديد من الدراسات على الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في التمييز بين القادة في المستويات الإدارية العليا والوسطى من حيث الأداء فثبت بأن 85% من نسبة النجاح للقادة تعود إلى مهارات الذكاء العاطفي(الشامان، 2006: 500).

ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه الذكاء العاطفي في مختلف ميادين الحياة فقد شهد اهتماماً بالغاً في كل أنحاء العالم من قبل المؤسسات التعليمية والجامعة؛ لذلك فإن هناك حاجة ماسة لتوظيف الذكاء العاطفي في المؤسسات التربوية، ومن دواعي الحاجة لذلك:

- تنمية المؤسسات المنتجة ومساندتها.
- التغيير الإداري والضغوط.
- تكوين فريق عمل ذي أداء مرتفع.
- اختيار المواهب عالية الجودة وتعزيزها والحفاظ عليها(حسين وحسين، 2006: 171-175).

حيث إن الذكاء العاطفي في المجال التربوي الإداري ينطوي على فوائدٍ جمةٍ، وأهمية كبرى يمكن إيجازها في ما يأتي :

1. فهم الأدوار والمسؤوليات بصورة عملية أكثر.
2. إمكانية جعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة.
3. جعل الأهداف المتعددة والمعقدة متوافقة مع بعضها.
4. زيادة التعاون وتشجيع العلاقات مع العاملين نحو الأفضل والمساعدة على بناء شبكات أعمال اجتماعية وتشجيع الاتجاهات الإيجابية من العمل.
5. يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فرق العمل الفعالة وتطوير مهارات القيادة وإدارة الصراع وحل المشاكل.(الطائي ودهام، 2008: 74)
6. يسهم في التنبؤ بالنجاح الإداري.
7. يزيد من فاعلية انتقاء الأفراد للوظائف.
8. يعد مؤشراً فعالاً للأداء الناجح
9. ينمي روح التعاون والقدرة على العمل الجماعي
10. يخفف من حدة الصراعات في الجماعة (Salovey & et al., 2001: 159)

لذلك يعد توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادة التربوية ذات أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال قدرته على ما يأتي:

1. القدرة على أن يُحب ويُحَب: حيث يستطيع القائد أن يعبر بمرونة عن مشاعر حبه تجاه الآخرين، كما أنه يستطيع أن يستقبل تلك المشاعر منهم دون خوف أو خجل.
2. القدرة على مواجهة الواقع والتعامل معه.
3. القدرة على النظر إلى خبرات الحياة بشكل إيجابي.
4. القدرة على التعلم من الخبرات السابقة: وهي القدرة على تحمل مسئوليات الأخطاء والقدرة على النقد الذاتي والتغيير للأفضل حتى لا تتكرر الأخطاء السابقة نفسها.
5. القدرة على تحمل الإحباط : حيث إن القائد الذي يتمتع بذكاءٍ عاطفيٍ عندما يواجه إحباطاً فإنه لا يتجمد في مكانه، ولا تتوقف أنفاسه، ولا يسب القدر أو الدهر، إنما يستخدم هذا الإحباط كمصدر للطاقة، ويضاعف من جهوده للوصول لحل المشكلات بطريقة مبتكرة.
6. قبول الاختلافات والبعد عن التعصب، فالاختلاف من السنن الكونية في هذه الحياة، وبالتالي على القائد أن يتعامل معه ويستفيد من إثراء الحياة من خلال التواصل الجيد والتعايش السلمي البناء مع الآخرين الذين يختلفون معه في الرأي.

7. التوازن: حيث إن القائد الذي يتمتع بذكاءٍ عاطفيٍ يكون متوازناً في كل شيء، وهو الوسط البعيد عن الإفراط أو التفريط.
8. الدافعية للإنجاز، وهذه الدافعية تكون ذاتية وداخلية.
9. الإبداع: وهو ثمرة الإحساس بالأمان والثقة والتوافق النفسي والاجتماعي (حسين وحسين، 2006 : 69-71).

ويتضح مما سبق أن الذكاء العاطفي يشكل محوراً أساساً في النجاح الإداري، فهو يضمن الجودة في اتخاذ القرار، ويسهم في توليد الدافعية للإنجاز والإبداع لدى القائد، ويجعله أكثر توازناً وقبولاً للاختلافات في بيئة عمله، فينظر إليها كجزءٍ أساسيٍّ وفعالٍ في المؤسسة، ويسعى إلى استثمار مواقف الصراع المختلفة لما فيه من مصلحة للمؤسسة، وبما يتفق مع أهداف وتوقعات المرؤوسين، مع تأكيده على مبدأ التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.

د. نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي:

بالرغم من وجود العديد من النظريات المختلفة التي تناولت الذكاء العاطفي، فقد اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، ويرجع هذا الاختلاف إلى نظرة الباحثين إلى الذكاء العاطفي فالبعض اعتبره كسمة، والبعض الآخر تناوله كقدرة، وبذلك فإن هناك اتجاهين، هما: اتجاه نماذج القدرة Ability Models التي تنظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات المنفصلة التي تكون فيما بينها الذكاء العاطفي، ومن أصحاب هذا الاتجاه (Salovey & Caruso) و(Salovey & Mayer)، في مقابل النماذج المختلطة Mixed Models – أو ما تسمى بنماذج السمات – ، والتي تتعامل مع الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية، ويتحد الذكاء العاطفي للفرد طبقاً لعدد المهارات التي يمتلكها، ولديه القدرة على القيام بها، ومن أصحاب هذا الاتجاه (Goleman), (Bar-on)(جاد الله، 2008: 555)

وينوه(عيسى ورشوان، 2006: 47) بأنه يجب أن نميز بين الذكاء العاطفي كسمة Trait، والذكاء العاطفي كقدرة عقلية Ability، حيث يشار إلى الذكاء العاطفي كسمة بأنه "ميولٌ تفضيلية تشبه سمات الشخصية(الفاعلية الذاتية الانفعالية)"، بينما الذكاء العاطفي كقدرة عقلية، تعرف بأنها "القدرة على تجهيز ومعالجة المعلومات ذات الطابع الانفعالي"(القدرة المعرفية الانفعالية).

والجدول(4-2) التالي يوضح خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي.

جدول(4-2)

خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي.

النماذج المختلطة(السمات)	نماذج القدرة
مقاييسها مصممة بطريقة التقدير الذاتي" السمات الشخصية تعكس تفضيلات شخصية أو ميولاً فردية لا تخضع للصحة والخطأ المطلق"	مقاييسها مصممة بحيث يكون هناك إجابة واحدة صحيحة وتناسب المسألة المعروضة.
هناك عدد كبير من أدوات القياس، أي تعدد مظاهر هذه النماذج.	هناك عدد قليل من أدوات القياس، تركيباتها الرئيسة ضئيلة العدد.
تتعلق بالشخصية.	لا تتعلق بالشخصية.
لا تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي.	تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي.
ثبات عالٍ في الدقة.	ثبات الثقة يتراوح من منخفض إلى مرتفع.

المصدر:(بظاظو، 2010: 24)

ومما سبق يتضح أن هناك عدة نماذج لقياس الذكاء العاطفي، ويرجع الاختلاف بينهما إلى تباين تفسير مفهوم الذكاء العاطفي، وكيفية تعريفه، وهذا التباين يرجع إلى تفسير وفهم الذكاء العاطفي على أنه سمة شخصية (Personal Trait)، أم قدرة عقلية(Mental Ability).

ويشير(حسين وحسين، 2006: 40)، أن هناك العديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال وهي:

- نموذج "مايرز وسالوفي" للذكاء العاطفي 1997.
- نموذج"بار أون" للذكاء العاطفي(1988-2000)
- نموذج" دانيل جولمان للذكاء العاطفي(1998-2002)

وبرغم أن كل نظرية تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمثل هيكل الذكاء العاطفي، إلا أن تلك النظريات الثلاث تشترك فيما بينها في الرغبة العامة لكل منهم في فهم وقياس السمات والقدرات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر الخاصة بالفرد، وبذلك فهي مكملة لبعضها البعض الآخر، ولا تؤدي إلى تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع.

والجدول(5-2) التالي الذي أورده يعرض النماذج الثلاثة المختلفة، وهو يوضحها بإيجاز.

جدول(5-2)
تلخيص النماذج المختلفة للذكاء العاطفي.

	نموذج ماير وسالوفي	نموذج بار أون	نموذج جولمان
التعريف	هو القدرة على إدراك الانفعال والتعبير عنه، والقدرة على استيعاب الانفعال في الفكر، والقدرة على الفهم والاستدلال بالانفعال، والقدرة على تنظيم الانفعال لدى الذات والآخرين.	هو نظام من القدرات غير المعرفية، والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات وضغوط البيئة.	وهي تتضمن القدرة على التحكم الذاتي والحماس والمثابرة والقدرة على تحفيز الذات.
النوع	نموذج قدرة	نموذج مختلط(سمات)	نموذج مختلط(سمات)
الأبعاد	**هـ. إدراك الانفعال والتعبير عنه.** • تحديد الانفعالات والتعبير عنها في الحالات الفسيولوجية للفرد ومشاعره وأفكاره. • تحديد الانفعالات والتعبير عنها، كما تبدو لدى الآخرين. **و. استيعاب الانفعال في الفكر:** • تتقدم الانفعالات على التفكير بوسائل كثيرة. • تتولد الانفعالات كعوامل مساعدة على الحكم والذاكرة **ز. فهم الانفعال وتحليله** • القدرة على تصنيف الانفعالات بما في ذلك الانفعالات المركبة والمشاعر المتزامنة. • القدرة على فهم العلاقات المرتبطة بتحولات الانفعال **ح. التنظيم التأملي للانفعال:** • القدرة على البقاء منفتحاً للمشاعر. • القدرة على مراقبة وتنظيم الانفعالات على نحو تأملي لتعزيز النمو الانفعالي والفكري.	**ط. المهارات الشخصية:** • الوعي الذاتي الانفعالي • التوكيدية. • تقدير الذات. • تحقيق الذات. • الاستقلالية. **ي. المهارة الاجتماعية:** • العلاقات بين الشخصية. • المسؤولية الاجتماعية. • التعاطف. **ك. مقاييس التكيف:** • حل المشكلات • إدراك الواقع • المرونة. ❖ **مقاييس إدارة الضغوط:** • تحمل الضغوط. • ضبط الاندفاع. • **المزاج العام:** • السعادة • التفاؤل.	• **معرفة انفعالات الفرد:** • تمييز الشعور في حالة حدوثه. • مراقبة المشاعر من لحظة إلى أخرى. • **إدارة الانفعالات:** • التعامل مع المشاعر لتكون ملائمة. • القدرة على تهدئة الذات. • القدرة على التخلص من القلق والحزن. • **تحفيز الذات:** • ترشيد الانفعالات لخدمة هدف. • تأجيل الإشباع والتحكم في الاندفاع. • القدرة على الدخول في حالة القلق. • **تمييز الانفعالات لدى الآخرين** • الإدراك المتسم بالتعاطف. • التناغم مع حاجات ورغبة الآخرين. • **التعامل مع العلاقات:** • المهارة في إدارة انفعالات الآخرين • التفاعل بلطف مع الآخرين.

المصدر: (الشهري، 2008: 42)

إذن فالذكاء العاطفي لا يقتصر على نظرية واحدة، ولكن من مجموعة من النظريات التي تهتم بإبراز موضوع واحد، وتسعى كل نظرية في محاولة من واضعيها لفهم مهارات الذكاء العاطفي وسماته وقدراته العاطفية، ولذلك فإن كل نظرية من نظريات ونماذج الذكاء العاطفي تضيف جوانب ومهارات إضافية ومختلفة عن النظرية التي سبقتها، وهذا لا يشير إلى قصور أو ضعف هذا المجال، بل يشير إلى خصوبته، والاعتراف بأهميته(السمادوني، 2007: 122).

وتشير الباحثة في هذا المقام أنها سوف تتبنى نموذج جولمان ذا الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي لما يتناسب ذلك مع بيئة البحث، والتي تهتم بالمجال القيادي من حيث إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أن نموذج جولمان فسر الذكاء العاطفي على أنه هو سمة شخصية، وليس قدرة معرفية عقلية، وهذا ما تؤيده الباحثة، على اعتبار أن الذكاء العاطفي ليس فطرياً كالقدرات العقلية، ولكن يمكن أن يكتسب، كما يمكن يتم التدريب على تحسينه وتطويره من خلال التركيز على مهاراته.

ويصف "جولمان" المكونات الخمسة الرئيسة للذكاء العاطفي على النحو الآتي:-

1. الوعي الذاتي (Self-Awareness):

إن الوعي الذاتي هو القدرة أهم أبعاد الذكاء العاطفي، وحجر الزاوية في بناء النجاح الشخصي في الحياة(سينغ، 2006: 17)، وهو يعني معرفة الإنسان لانفعالاته، والقدرة على التعرف على شعور ما لدى حدوثه، ويعتبر هذا البعد هو حجر الزاوية في الذكاء الانفعالي، وتمثل القدرة على مراقبة المشاعر من لحظة لأخرى عنصراً بالغ الأهمية بالنسبة لنفاذ البصيرة السيكولوجية وفهم الذات، وأما عدم القدرة على ملاحظة مشاعرنا الحقيقية فتضعنا تحت رحمتها، والأشخاص الأكثر تأكيداً ويقيناً من مشاعرهم يكونون قادة أفضل لحياتهم إذ يكون لديهم إحساس أكثر تأكداً من مشاعرهم الحقيقية تجاه القدرات الشخصية (توفيق، 2008: 144).

2. تنظيم الذات(Self-Regulation) :

أي التعامل مع الانفعالات لكي تكون مناسبة للقدرة المرتكزة على الوعي بالذات (توفيق، 2008: 144)، وهذا يعني القدرة على التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية(حسين وحسين، 2006: 50)، والأشخاص الذين تكون لديهم قدرة ضعيفة على تهدئة أنفسهم أو التخلص من شعور عارم بالقلق أو الحزن أو الكآبة أو سرعة الغضب والانفعال يصارعون باستمرار مشاعر الأسى والضيق، على حين يستطيع من تكون لديهم قدرة فائقة على القيام بذلك التعافي سريعاً من عثرات الحياة ومنغصاتها وتجاوزها(توفيق، 2008: 144).

3. الدافعية(Motivation):

وهي القدرة على العمل الشاق بدأبٍ لدوافع غير المال والمكانة، وفي ذلك بعد مهم من أبعاد القدوة والمثل(مصطفى، 2007: 21)، ويعد توجيه الانفعالات بما يخدم هدف أو غاية ما أمراً جوهرياً لإيلاء الاهتمام وتحفيز الذات والإتقان والإبداع، حيث يشكل ضبط النفس الانفعالي-

تأخير الإشباع(أو الإرضاء)، وكبت الاندفاع- ركيزة مهمة للإنجاز بكافة صوره وأشكاله، والقدرة على الدخول في حالة الانسياب Fellow هي إحدى السمات المميزة لأصحاب الأداء المتميز بكافة أنواعه، فالأشخاص الذين يتمتعون بهذه المهارة يميلون لأن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية والفعالية في أي أمر يتولون أداءه (توفيق، 2008: 145).

4. التعاطف(Empathy):

أي التعرف على الانفعالات لدى الآخرين، حيث تمثل المشاركة الوجدانية قدرة أخرى مرتكزة على الوعي الانفعالي الذاتي، والأشخاص الذين يشاركون غيرهم وجدانياً يكونون أكثر قدرةً على التقاط الإشارات الاجتماعية الدقيقة الدالة على ما يحتاجه الآخرون أو يريدونه، ويجعلهم هذا أفضل من يمارسون التدريس والإدارة(توفيق، 2008: 145) حيث إن فهم عواطف الآخرين يخدم في اتصال أفعل بهم، اتصال يتناسب في محتواه ومستواه مع خصائص الطرف الآخر.

5. المهارات الاجتماعية(Social Skills):

وهي تشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى القائد يقود، ومتى يتبع الآخرين؟ وكيف يساندهم ويتعرف عليهم بطريقة لائقة، وكيف تبنى الثقة وتكون شبكة علاقات اجتماعية ناجحة(حسين وحسين، 2006: 50)، فإن فن العلاقات يمثل في جانب كبير منه إدارة الانفعالات لدى الآخرين، وهذه القدرات هي مقومات الشعبية والقيادة وفعالية الاتصال بين الأشخاص، ومن يتمتعون بمستوى متميز من هذه المهارات يبرعون في أداء أي شيء يعتمد على التفاعل بسلاسة مع الآخرين (توفيق، 2008: 145).

ومن خلال العرض السابق لمكونات الذكاء العاطفي – حسب نموذج جولمان- نجد أن الذكاء العاطفي يتضمن مهارات انفعالية شخصية واجتماعية تتمثل في فهم الانفعالات الذاتية، وفهم انفعالات الآخرين، وضبط الانفعالات، ومهارات اجتماعية تتمثل في التواصل مع الآخرين لفظياً وغير لفظياً، وبناء علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين.

وهذه المهارات تنطوي على كلٍّ منها سمات متعددة، وهي موضحة بالجدول(6-2) الآتي:-

جدول(6-2)

مهارات الذكاء العاطفي والسمات المرتبطة بكل مهارة

المهارة	السمات التي تنطوي عليها
الوعي بالذات Self -Awareness	الثقة بالنفس، وقوف المدير علي حدوده و إمكانياته وقدراته، قدرة المدير علي النقد البناء، والقيادة الفعالة تبعا لقدراته .
تنظيم الذات Self- Regulation	الاستقامة، القدرة على فهم أساليب التواصل الغامضة، التفتح والقابلية للتكيف مع التغيرات.
الدافعية Motivation	التفاؤل، العمل علي تحقيق الأهداف، الالتزام والانتماء الوظيفي للموظفين تجاه المؤسسة، الترابط الهادف بين الموظفين داخل المؤسسة.
التعاطف Empathy	مهارة اختبار المواهب عالية القدرة، الحساسية المتبادلة بين المديرين والموظفين، الاهتمام بمطالب الموظفين والعملاء .
المهارات الاجتماعية Social Skills	القدرة علي إدارة عمليات التغيير، القدرة علي الإقناع، الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين، بناء فرق العمل الفعالة .

(حسين وحسين،2006: 68-69)

هـ. مستويات الذكاء العاطفي (Level of Emotional Intelligence)

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري، حيث إن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة أنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعيٍّ تامٍ برؤاه وأهدافه وقيمه وتصوراته وافتراضاته، صادقاً في أقواله وأفعاله ومشاعره حتى يستطيع التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق ذلك، يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بمشاعر العاملين؛ لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر وحفز طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة (الخازندار، 2005: 5)، ويصفه(Bar-on & Parker, 2000: 24) بأنه أحد الكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في التوافق مع مطالب ومهام الحياة العامة وضغوطاتها، ويؤكد (جولمان، 2000: 88) أن أهمية امتلاك الفرد لمهارات الذكاء العاطفي والمتمثلة في معرفة العواطف الذاتية، وفهمها وإدارتها وتوجيهها في خدمة هدف ما فضلاً عن التعرف إلى عواطف الآخرين، وتوجيه العلاقات الإنسانية هي حاجات ملحة لجميع الأفراد،

وإن هذه المهارات هي أهم الأدوات النفسية الأساسية والتي تجعل من يمتلكها أقل عرضة للتقلبات الانفعالية.

لذلك من الضروري التعرف على بعض الصفات التي يتصف بها القائد تبعاً لمستوى الذكاء العاطفي لديه، وهي موضحة بالجدول(7-2) الآتي:-

جدول(7-2)

صفات القائد تبعاً لمستويات الذكاء العاطفي

مستوى الذكاء العاطفي	الصفات
ذكاء عاطفي مرتفع	- الإيمان بحقوق الناس كافة وكرامتهم. - لا يفرض قيمه الشخصية على الآخرين، بل باحترام حقوقهم ومشاعرهم. - لديه إحساس قوي وثابت بذاته، ويستطيع التصرف بشكل مستقل في أوقات الأزمة. - لديه دافعية ذاتية قويه تساعده علي تأجيل إشباع حاجاته. - يتميز بقدرته علي صنع علاقات شخصية جيدة. - يصنع ويدير المواقف الإنسانية.
ذكاء عاطفي أعلي من المتوسط	- لديه القدرة علي تحمل المسئولية - يتعامل مع الآخرين من خلال احترام الذات. - إحساس مناسب للشعور بالذات، إلا أن العاطفة والانفعال يؤثران في مواقفه عند التعامل مع الآخرين . - قدر مناسب من الدوافع الذاتية تساعده على تأجيل الإشباع . - علاقاته الشخصية مع الآخرين مناسبة إلي حد ما. - يتواءم مع المواقف الإنسانية.
ذكاء عاطفي أقل من المتوسط	- يوجه طاقاته وعواطفه طبقاً لرغبة الآخرين بدلاً من بلوغ أهداف شخصية. - لديه قدر أكبر من التسامح والمرونة مع المستويات الأدنى. - يفقد القدرة علي العمل عندما يكون مستوى القلق عالياً. - لا يشعر بذاته. - علاقاته مع الآخرين دائما ضعيفة.

ذكاء عاطفي منخفض	- ينظر إلي الأمور من ناحية المصلحة الشخصية المباشرة. - شعور ضعيف ومتدنٍ بالذات . - ليس لديه أهداف محددة ويفتقر الخطة لبلوغها. - يعتمد علي الآخرين في العمل. - ضعيف في قدرته علي الاستمرار في العلاقات مع الآخرين. - يفقد قدر كبير من طاقاته ليبعد القلق عنه. - فوضوي في الحياة .

(هلال، 2011: 26-27)

ومن الجدول السابق يتضح أن القادة الذين يمتازون بذكاءٍ عاطفيٍّ مرتفعٍ يوجدون تنظيمات متوافقة، ويجمعون المرؤوسين معاً للالتفاف حول هدفٍ معينٍ، حيث يضعون طرقاً جديدةً للعمل معاً، ويسعون لإيجاد قواعد للسلوك تضمن بتكوين علاقات عمل صحية وناجحة بدلاً من اعتماد أساليب تربي الخوف والضغينة، ومن خلال التعاون والمشاركة والمواجهة، وبذلك يتمكنون من إطلاق قوة تنظيمية مصدرها الطاقة الجماعية، وهذه القوة بإمكانها ان تتبنى أي إستراتيجية عمل، وهذا النوع من القادة يطورون الإيجابيات، فهم يعرفون كيف يمنحون الناس الإحساس بأن عملهم هادفٌ ومفيدٌ، في المقابل فإنه بانخفاض مستوى الذكاء العاطفي يميل القائد إلى الانطوائية، وحب السيطرة على الآخرين من خلال مركز سلطته، فيكون الجو السائد في مؤسسته هو جو مليء بالصراعات حيث يفشل في استقبال والتعامل مع الآخرين.

و. الذكـــاء العاطفـــي في الإسلام:

اهتم الإسلام من خلال تعاليمِه وتصوراتِه الواضحة بالعقل والقلب معاً، وذلك من أجل أن ينقي الشخصية المسلمة من السلبية، ويكفل حياة مستقرة وآمنة.

ومع مرور الزمن، وابتعاد الناس عن تعاليم الإسلام، بدأت الحياة المادية تسيطر على كثير من الاهتمامات الإنسانية، مما أدى ذلك إلى إهمال الجانب العاطفي، الذي هو من المكونات الأساسية للنفس البشرية، حتى وصل الأمر بالبعض إلى عدم الوعي بانفعالاته ووجدانه، وعدم القدرة على إدارة ذاته، فوقع الانسان فريسةً لضغوطه النفسية، فاستسلم للحزن والكآبة، وكل ذلك كان له أثره الواضح في عدم التعاطف مع الآخرين، وفهم مشاعرهم ومن ثمّ سوء التواصل معهم(عجين، 2009: 48)، وهذا الإغفال للجانب العاطفي، فقد طال حتى المسلمين، مع أن الإسلام كان السبّاق في الدعوة إلى التوازن العاطفي، فقد أمرنا الله – عز وجل- إلى ذلك من خلال لفظ الحكمة، والتي عرفها(أبو حطب، 1996: 421) بأنها قدرة الانسان على إيجاد توازن بين المعرفة والوجدان والعقل، وقد ورد لفظ الحكمة في مواضع عديدة في القرآن الكريم منها قوله عز وجل:﴿

يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ (البقرة: 269).

يقول الإمام الشافعي– رحمه الله–: " من سمع بأذنه صار حاكياً، ومن أصغى بقلبه كان واعياً، ومن وعظ بفعله كان هادياً"(النووي، ب.ت.، ج1: 57)، وهذا يدل على أن للقلب حيزاً من الفقه والوعي والتعقل، وبذلك فهو مكملٌ لدور العقل، وربما هو الغالب، حيث إن هناك العديد من الآيات الكريمة التي أشارت إلى هذا الدور المهم للقلب والوجدان: فقال العزيز في محكم التنزيل: ﴿أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَآ﴾(محمد:24) وقال – عز وجل– أيضاً: ﴿أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَآ أَوْ ءَاذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا ۖ فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى ٱلْأَبْصَٰرُ وَلَٰكِن تَعْمَى ٱلْقُلُوبُ ٱلَّتِى فِى ٱلصُّدُورِ ﴾(الحج:46)، وأيضاً: ﴿لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا﴾(الأعراف:179)، وبذلك فإن المتمعن في الفكر الإسلامي يجد أنه متعمقٌ بمفهومِ وأبعادِ الذكاء العاطفي، وهو جانب لا يمكن إنكاره حيث يقول الله – سبحانه وتعالى – في محكم التنزيل: ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ تِبْيَٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89)، فالقرآن الكريم جاء شاملاً وجامعاً لجميع مناحي الحياة.

ومن الملاحظ عند دراسة الذكاء العاطفي أنّ الإسلام بتعاليمه وتصوّراته ينمّي مهارات الذّكاء العاطفي عند الإنسان المسلم، وإذا رجعنا إلى مكونات الذّكاء العاطفي وجدنا آيات قرآنية وأحاديث نبوّيّة تنمّي كلّ مكوّن من مكوّناته.

أولاً/ الوعي الذاتي:

لقد وضع الإسلام منطلقات أساسية لتكوين الوعي بالنفس، وهي كما ذكرها(عجين، 2009: 54) كالآتي:–

- إن النفس البشرية بمكوناتها – ومنه الجانب الوجداني– مخلوقة لله تعالى، فقال العزيز: ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ﴾(الشمس: 7) ، وقوله – عز وجل – :﴿ قُلْ سِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ بَدَأَ ٱلْخَلْقَ ﴾ (العنكبوت: 20)، والذي يدلل على هذا من السنة

النبوية الشريفة أن النبي ﷺ كان كثيراً ما يقسم بقوله: «**وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ**»(البخاري، 2001، ج3: 21)، ومن هنا فعلى الإنسان توجيه عاطفته وضبط انفعالاته نحو خالق هذه النفس، وأن يجعل دافعيته في تحريك سلوكه لتحقيق مرضاته سبحانه وتعالى، وأن يطوع هذه النفس وفق منهج الله تعالى، وأن يعالجها باللجوء إلى بارئها.

- إن النفس البشرية لها حق على صاحبها، ومن حقها العناية بجوانبها العاطفية، فلذلك قال النبي ﷺ لعبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما: "**وَإِنَّ لِنَفْسِكَ حَقًّا، وَلِأَهْلِكَ حَقًّا**"(البخاري،2001، ج2: 54)
- إن النفس البشرية تحتاج إلى مجاهدة، لكبح جماح هواها وحسن إدارة انفعالها وعدم الانسياق وراء شهواتها، فقال الله – سبحانه وتعالى –:﴿ **أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُواْ فِيٓ أَنفُسِهِم** ﴾ (الروم: 8)

ثانياً/ تنظيم الذات

يزخر المنهج الإسلامي بالآيات القرآنية والأحاديث الشريفة التي تدعو وتوجه الانسان إلى تنظيم ذاته، والسيطرة عليها، ومن ثمّ تحقيق التوازن العاطفي، ومن هذه الآيات العطرة:

- ﴿**يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ**﴾(**الحجرات: 6**)
- ﴿ **ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحْسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ** ﴾ (**النحل: 125**)
- ﴿ **ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي ٱلسَّرَّآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ** ﴾(آل عمران: **134**)

أما بالسنة النبوية الشريفة، فيذكر(العجين، 2009: 59) أن إدارة الانفعال في السنة النبوية تقوم على أربعة أسس هي:

1. **<u>دافعية العبودية لله تعالى:</u>**

الدافعية هي رغبة أو إرادة تعمل على تحضير السلوك للوصول إلى الهدف المطلوب، والهدف المطلوب للنفس الإنسانية السوية وضعه خالقها بقوله: ﴿ **وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا**

لِيَعۡبُدُونِ ﴾ (الذاريات: 56)، فيقول الحبيب ﷺ في ذلك: «**عَجَبًا لِأَمْرِ الْمُؤْمِنِ، إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ خَيْرٌ، وَلَيْسَ ذَاكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ، إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَّاءُ شَكَرَ، فَكَانَ خَيْرًا لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَّاءُ، صَبَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ**»(مسلم، ب.ت.، ج4: 2295)

2. <u>الإيمان بقدر الله تعالى:</u>

فالإيمان بالقدر يجعل الإنسان قادراً على التحكم بانفعالاته في حالة الفرح والاكتئاب بطريقة إيجابية، كما قال عز وجل- :﴿ **مَآ أَصَابَ مِن مُّصِيبَةٖ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَلَا فِيٓ أَنفُسِكُمۡ إِلَّا فِي كِتَٰبٖ مِّن قَبۡلِ أَن نَّبۡرَأَهَآۚ إِنَّ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرٞ ٢٢ لِّكَيۡلَا تَأۡسَوۡاْ عَلَىٰ مَا فَاتَكُمۡ وَلَا تَفۡرَحُواْ بِمَآ ءَاتَىٰكُمۡۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخۡتَالٖ فَخُورٍ** ﴾ (الحديد: 22-23)، ولذلك فقد أوصى نبينا الكريم ﷺ: «**يَا غُلَامُ إِنِّي أُعَلِّمُكَ كَلِمَاتٍ، احْفَظِ اللَّهَ يَحْفَظْكَ، احْفَظِ اللَّهَ تَجِدْهُ تُجَاهَكَ، إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللَّهَ، وَإِذَا اسْتَعَنْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ، وَاعْلَمْ أَنَّ الأُمَّةَ لَوْ اجْتَمَعَتْ عَلَى أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ، وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَى أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ، رُفِعَتِ الأَقْلَامُ وَجَفَّتْ الصُّحُفُ**»(الترمذي، 1975، ج4: 667)

3. <u>اللجوء إلى الله تعالى بالدعاء:</u>

فالمؤمن مهما أوتي من أسباب النجاح في تعامله مع عواطفه وإدارته لانفعالاته فهو بأمس الحاجة إلى الله تعالى الخالق القدير العليم اللطيف الخبير، فيرفع يديه بالدعاء، ويوجه قلبه بالاستغاثة، والله تعالى هو الذي شرع عبادة الدعاء ووعد باستجابته فقال: الله – عز وجل- :﴿ وَقَالَ رَبُّكُمُ ٱدۡعُونِيٓ أَسۡتَجِبۡ لَكُمۡ ﴾(غافر: 60)، فالدعاء نعم الدواء لأمراض النفس ومشكلاتها، وهو الدافع نحو حياةٍ هانئةٍ مطمئنة ﴿ **أَلَا بِذِكۡرِ ٱللَّهِ تَطۡمَئِنُّ ٱلۡقُلُوبُ** ﴾(الرعد: 28)، والمتأمل في السنة النبوية يلحظ شمول الأدعية الواردة فيها لكل أحوال الإنسان في عسره ويسره، وفي أمنه وخوفه، وفي هدوئه وغضبه، وفي فرحه وحزنه، ومن ذلك ما كان يدعو به النبي ﷺ عند الكرب: «**لاَ إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ العَظِيمُ الحَلِيمُ، لاَ إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ، وَرَبُّ العَرْشِ العَظِيمِ**»(البخاري، 2001، ج8: 75)

4. **<u>الإنسان قادر على إدارة انفعاله:</u>**

ولا أدل على ذلك في السنة النبوية من قول النبي ﷺ : «**لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرَعَةِ، إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الغَضَبِ**»(البخاري، 2001، ج8: 28)

ثالثاً/ الدافعيـــة:

وتعني حالة مسئولة عن تحريك وتوجيه المشاعر لتحقيق هدف ما، وتأجيل عملية الإشباع الآني إلى المستقبل(النواجحة، 2010: 6)، ومن هنا فإن من المبادئ الأساسية لتحفيز الذات:

1. **التفاؤل:** "هو أن تمتلك توقعات قوية الاحتمال أن الأمر في النهاية سينتهي إلى خير، بالرغم من بعض الصعوبات والإخفاقات" (الخوالدة، 2004: 171)، فيقول في ذلك العزيز في كتابه الكريم: ﴿ **وَلَا تَاْيْـَٔسُواْ مِن رَّوْحِ ٱللَّهِۖ إِنَّهُۥ لَا يَاْيْـَٔسُ مِن رَّوْحِ ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْقَوْمُ ٱلْكَٰفِرُونَ** ﴾ (يوسف: 87)، أما من السنة الشريفة قول رسولنا الكريم ﷺ : " **لَا عَدْوَى، وَلَا طِيَرَةَ، وَيُعْجِبُنِي الْفَأْلُ: الْكَلِمَةُ الْحَسَنَةُ، الْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ** "(مسلم، ب.ت.، ج4: 1746).

2. **تأجيل الإشباع:** أي القدرة على ضبط الاندفاع وتأخير الحصول على المكافأة أي الصبر، أنه جانب من الذكاء العاطفي، وأنه أمر قابل للتنمية والتطوير(عجين، 2009: 67)، وقد ذكر الله – سبحانه وتعالى – الصبر في أكثر من موضع في القرآن الكريم، ومنها قوله – عز وجل: ﴿ **إِنَّمَا يُوَفَّى ٱلصَّٰبِرُونَ أَجْرَهُم بِغَيْرِ حِسَابٍ** ﴾(**الزمر: 10**)

رابعاً/ التعاطف:

عرض المنهج الإسلامي صوراً متعددة للتعاطف، ليؤكد على أهميته، وقد ارتبط بهذا المفهوم بعض المفاهيم الأخرى مثل: (الرحمة، الشفقة، الرأفة، اللين، الرفق، المودة)، وقد شمل على العطف على الوالدين والأبناء والمساكين وذي القربى والجيران واليتامى وابن السبيل، فقال العزيز في كتابه الكريم: ﴿ **وَٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ وَلَا تُشْرِكُواْ بِهِۦ شَيْـًٔاۖ وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَٰنًا وَبِذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينِ وَٱلْجَارِ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْجَارِ ٱلْجُنُبِ وَٱلصَّاحِبِ بِٱلْجَنۢبِ وَٱبْنِ ٱلسَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَٰنُكُمْۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا** ﴾(**النساء:**

36)، وفي ذلك بين نبي الأمة محمد ﷺ أثر التعاطف على تماسك المجتمع والفريق الواحد قائلاً: «**تَرَى المُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحُمِهِمْ وَتَوَادِّهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، كَمَثَلِ الجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى عُضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهَرِ وَالحُمَّى**»(البخاري، 2001، ج8: 10)، **وذلك تأكيداً لقوله – عز وجل-: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾** (آل عمران: 159)

خامساً/ المهارة الاجتماعية:

لقد وضع المنهج الإسلامي مبادئ راسخة لضمان إقامة علاقات إيجابية متبادلة مع الآخرين، وهذه المبادئ مبنية على الاحترام والثقة والإيثار والتعاون والمحبة، وهي ذكرت في مواضع عدة في القرآن الكريم والسنة الشريفة ومنها:

- قوله تعالى:﴿ **وَٱلَّذِينَ تَبَوَّءُو ٱلدَّارَ وَٱلْإِيمَـٰنَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُوا۟ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾** (الحشر: **9**).
- وقوله – عز وجل –: ﴿ **وَٱلَّذِينَ يَصِلُونَ مَآ أَمَرَ ٱللَّهُ بِهِۦٓ أَن يُوصَلَ وَيَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ وَيَخَافُونَ سُوٓءَ ٱلْحِسَابِ ﴾**(الرعد: **21**)
- وأيضا قوله – سبحانه وتعالي –:﴿ **وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾** (المائدة: **2**)
- وقول رسولنا الحبيب محمد ﷺ: **<<عَلَيْكُمْ بِالجَمَاعَةِ وَإِيَّاكُمْ وَالفُرْقَةَ فَإِنَّ الشَّيْطَانَ مَعَ الوَاحِدِ وَهُوَ مِنَ الِاثْنَيْنِ أَبْعَدُ، مَنْ أَرَادَ بُحْبُوحَةَ الجَنَّةِ فَلْيَلْزَمُ الجَمَاعَةَ>>**(الترمذي، 1975، ج4: 465).

ويجدر بنا أن نذكر أن قدوتنا وأسوتنا الرسول الكريم ﷺ قد تمتع بذكاءٍ عاطفيٍّ عالٍ جداً، وقد استثمر ﷺ ذكاءه العاطفي في إدارة الصراعات المختلفة فعلى سبيل المثال؛ كَانَ عِنْدَ بَعْضِ نِسَائِهِ، فَأَرْسَلَتْ إحدى أُمَّهَاتِ المُؤْمِنِينَ بِصَحْفَةٍ فِيهَا طَعَامٌ، فَضَرَبَتِ الَّتِي النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي بَيْتِهَا يَدَ الخَادِمِ، فَسَقَطَتِ الصَّحْفَةُ فَانْفَلَقَتْ، فَجَمَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِلَقَ

الصَّحْفَةِ، ثُمَّ جَعَلَ يَجْمَعُ فِيهَا الطَّعَامَ الَّذِي كَانَ فِي الصَّحْفَةِ، وَيَقُولُ: «**غَارَتْ أُمُّكُمْ**» ثُمَّ حَبَسَ الخَادِمَ حَتَّى أُتِيَ بِصَحْفَةٍ مِنْ عِنْدِ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا، فَدَفَعَ الصَّحْفَةَ الصَّحِيحَةَ إِلى الَّتِي كُسِرَتْ صَحْفَتُهَا، وَأَمْسَكَ المَكْسُورَةَ فِي بَيْتِ الَّتِي كَسَرَتْ (البخاري، 2001 ،ج7: 36)، ففي هذا الموقف نجد أن الرسول ﷺ قد عالجه بعدل وتعقل، وتفهم لغيرة زوجته – رضي الله عنها– ، وكيف أوصل إلى زوجته الثانية – رضي الله عنها – رسالة الاعتذار، وكان عليه الصلاة والسلام رابط الجأش على الدوام، متحلياً بالحكمة والرشد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإسلام هو الأساس الفطري للذكاء العاطفي، فقد كان السبّاق في تقديم المبادئ الأساسية له، وعمل على تدعيمه في النفس المسلمة من خلال الاهتمام بأبعاده الخمسة اهتماماً متكاملاً، وجعلها مختلطةً بروح الإيمان وحلاوته، ومن هذا المزيج ضمن العيشة الرضية الهنية للإنسان المسلم من خلال التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين، وهو بذلك ضمن الدارين (الدنيا والآخرة).

ز. العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي:

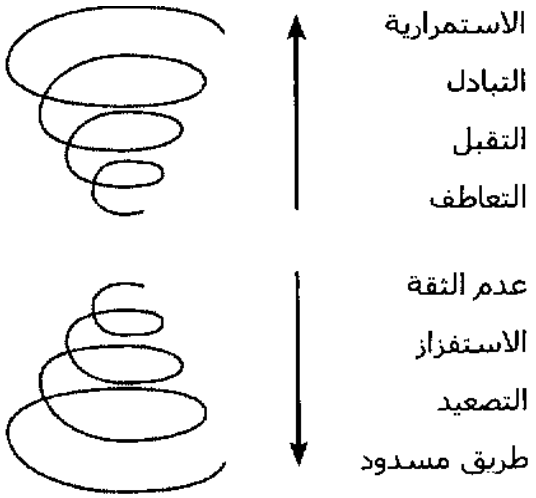
من خلال العرض السابق للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي، نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مهارات الذكاء العاطفي والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يمكن استغلال هذه المهارات لاستغلال مواقف الصراع المختلفة لصالح المؤسسة.

إن الصراعات تنشأ نتيجة لعدم تلبية بعض الحاجات الوجدانية، وكلما ازدادت حدة المشاعر كلما ازدادت صعوبة احتوائه، ولكي يتمكن الفرد من احتواء الصراع يجب أن يعمل على تلبية المطالب الوجدانية لجميع الأطراف(حسين وحسين، 2006: 12)، لذلك فإن للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في إدارة الصراع، قد تفوق أهمية الذكاء التقليدي، كما أن التكامل بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) الدور الفعال في مواجهة وإدارة الصراع (Bjerknes & Paranica, 2002)، حيث يعرف الذكاء العاطفي بأنه مهارات أن تعرف من أنت، كيف تتداخل أفكارك، مشاعرك، وأفعالك بالإضافة إلى ذلك، إنه يشير إلى إعادة تقييم، توجيه وتشكيل ذاتك، ومهارات إثراء توجه ذاتك وتجعلها ذات معنى، فالمشاعر تمثل أوجهاً معقدة لكل فرد، والإنسان يجرب العشرات ، وحتى المئات من التنوع الانفعالي كل يوم، وهذه الانفعالات تتداخل وتندمج، وبصورة متكررة تتصارع، وهنا يأتي دور الذكاء العاطفي فهو يساعد على فرز كل هذه المشاعر وتسميتها، ومن ثمَ نبدأ في فهم أسبابها وتأثيراتها، والذكي

عاطفيا هو الذي يسعى إلى التحكم في انفعالاته بدلاً من عزلها، وهذا يعطي الوقت الكافي لاتخاذ قرارات أكثر ابتكارية، قوة، وخاصةً في حالة تناول صراعاً في بيئة العمل، فالقائد بحاجةٍ إلى أن يبطئ العملية ويطبق الإستراتيجيات المجربة، والتي تقود إلى قرارات محكمة بقوى القلب والعقل(سينغ، 2006: 37).

ومن يراقب ويدرس الصراعات المستمرة باختلاف أشكالها، يجد أن تصعيد الصراع يتبع نمطا دقيقا محددا، وحتى وان لم تلحظ الأطراف المعنية بالصراع هذا النمط ، وهو يتخذ منحنى تصاعديا، وعلى العكس من هذا، فإن الطرفين اللذين ينجحان في الحفاظ على علاقة ثنائية بناءة – سواء كان هذا على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول– ينهجان نقيض ذلك النهج التصعيدي، فيمكن للعلاقات الإيجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت، باتجاه تصاعدي حلزوني إيجابي معزز، في ذات الوقت الذي تتخذ فيه العلاقات السلبية منحنى حلزونياً سلبياً هداماً، ولكي نتحول في العموم من حالة الصراع إلى حالة التعاون، فإن الموقف يتطلب الارتقاء بالمنحنى الحلزوني السلبي إلى منطقة محايدة، ومن ثم الارتقاء من جديد نحو منطقة إيجابية (ألبريخت، 2009: 235)، والشكل رقم (7–2) يوضح هذا المسار المزدوج.

المسار الحلزوني المزدوج للصراع



شكل(7–2)

المصدر: (ألبريخت، 2009: 236)

ويتضح مما سبق أن التعاطف – والذي يعد مكوناً أساسياً من مكونات الذكاء العاطفي– يلعب الدور الأهم في شخصية الأفراد؛ فيساهم بإدارة ناجحة للصراع بأشكاله، وتحويله من صراعٍ سلبيٍ هدامٍ إلى صراعٍ إيجابي مثمرٍ.

حيث يذكر(توفيق،2008: 177): "أن الجروح العاطفية القديمة لا يمكن محوها أو إصلاح أثرها، ولكنها يمكن أن تصبح بذورا للسمو والتحول ... فبالاستعانة بقوة التعاطف نستطيع أن نحرر طاقة حبيسة يمكنها أن تحول المعاناة الناتجة عن أخطائنا وعن تألمنا من تصرفات وإساءات الآخرين إلى طاقة جديدة تدفعنا إلى الإمام"، ويستشهد (توفيق، 2008: 178) بقول الشاعر الأمريكي هنري واد سورث لونجفيلو، والذي يؤكد على قوة هذه الطاقة قائلاً: "لو أننا نستطيع ان نصل إلى قلب وتاريخ أعدائنا السري، لوجدنا في حياة كل منهم حزنا ومعاناة تكفي لإزالة أسباب العداوة والخصومة".

فالتعاطف في مضمونه يعني أن يضع الشخص نفسه مكان طرفي النزاع، متجردا من أية انحياز أو تفضيلات شخصية، أو حتى إن كان أحد الأطراف يضع الشخص نفسه مكان الطرف الآخر. ويحاول أن يرى الموضوع من منظور الآخرين، وهنا ربما نجد الصراع قد اتخذ منعطفاً جديداً(Monarth,2009: 186) .

والتعاطف – أصلاً – يقوم على الإدراك والوعي الذاتي حيث إن الشخص المتبلد يكون غافلاً عن مشاعره، ويجد نفسه في حيرة من أمره عندما يحدثه الآخرون عن مشاعرهم، وإن هذا العجز عن استيعاب مشاعر الآخرين هو إخفاق وفقر كامل في الذكاء العاطفي وفشل مأساوي في التكوين البشري نفسه(جولمان، 2010: 139)، ويؤكد (سينغ، 2006: 190) أن :" التعاطف ليس مجرد فكرة رومانسية، إنه حقيقة، فالقدرة على فهم مشاعر الآخر ليست مفهوماً مجرداً، فإذا لم يكن المدير على اتصال بمشاعره الذاتية، فهو يفتقر إلى الضمير المنعكس على الذات، فلا يكون قادراً على فهم التعاطف"، ويضيف(سينغ، 2006: 191) بأن المدير يستطيع استثمار التعاطف مع الآخرين في إدارة الصراع، فقط عندما يستطيع أن يضبط ايقاعه معهم(تنظيم الذات)، فيعكس ضبط الايقاع مدى جودة ارتباط المدير وردود أفعاله اتجاه الآخرين.

وهذا التنظيم للذات لا يتوفر إلا بتوافر الدافع الذاتي للإنجاز والرغبة والإرادة لمواجهة العوائق وتخطيها، ولذلك فإن مرتفعي الذكاء العاطفي لديهم القدرة على تفهم متطلبات الآخر، وفي المقابل فإن منخفضي الذكاء العاطفي يفشلون في إدارة الصراعات بل يتجنب هؤلاء تلك الصراعات(جولمان، 2010: 254)

ويتضح مما سبق أن لمكونات الذكاء العاطفي(الوعي الذاتي، تنظيم الذات، التعاطف، الدافعية، المهارة الاجتماعية) الأثر الكبير في التواصل الجيد مع الآخرين، وفي تجنب الصراعات الهدامة، وإدارتها الإدارة الفاعلة لتكون ثمارها إيجابية في بيئة العمل.

الخلاصة:

يتضح مما تم عرضه من خلال الإطار النظري للدراسة– فيما يخص العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي– أن الصراعات داخل الفريق مسألة طبيعية ومقبولة، فبعض الصراعات تقودنا للوصول إلى حلول أفضل لبعض المشكلات، لذلك فإن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، يستغلون كل المواهب التي تحت تصرفهم، ويتجنبون الفكرة غير الصحيحة بأنهم يمتلكون كل الأجوبة، فالقادة الأذكياء عاطفياً يعرفون أن الفرق أو المجموعات ذات الكفاءة العالية يمكن أن تأتي على الأغلب بأجوبة أفضل من أي عضو بمفرده، وحتى من أنفسهم؛ ومن أجل ضمان الحصول على المساعدة من الفريق يجب أن يكون القائد على استعدادٍ لمنحهم أكبر قدراً من المعلومات، ويحرص على أن يعرفوا كل الأخبار، الحسن منها والسيء، وهذا سيبني الثقة ويؤكد على أنهم يسهمون بفاعلية في حل وإدارة الصراع، حيث إن أفراد الفريق الذي يبث فيهم روح التعاون والمشاركة سوف يرحبون بأي تغيير ضروري، إذا فهموا الصراع أو الحاجة، والقائد الذكي عاطفياً سوف يستخدم حسن التعاطف الذي يتمتع به، والاهتمام الصادق، ليجعل أفراد فريقه يوجهون عواطفهم بالتعبير عنها، وعندها فقط يستطيع الفريق أن يتخطى الغضب والقلق، وسيعملون معاً من أجل إيجاد الحلول، فالتعاون يبني الثقة بالنفس، والولاء والاندفاع، وتجعل الناس أكثر قوةً، عندما يكونون جزءاً من الحل، وإذا لم يسمح لهم بأن يكونوا جزءاً من تكوين مستقبلهم في الأوقات الجيدة، وفي الأوقات الصعبة، فإن مقاومة التغيير ومعارضته ستكونان أكبر، وسوف يلاحظ غضباً أكثر، ودوافع أقل، وبالتالي إنتاجية متدنية، وذكاءً عاطفياً متدنياً نتيجة التعامل معهم بذكاءٍ عاطفي متدني.

كما أن القائد الذي يتمتع بذكاءٍ عاطفيٍ عال يعرف أن عليه أن يوازن بين وجهات النظر المثيرة للنزاع، من أجل الحصول على أفضل النتائج، ويحافظ على التهدئة، مع الابتعاد عن الميل إلى السيطرة، فلا يتخذ القادة القرار بأنفسهم، حيث إن ممارسة هذه إستراتيجية المنافسة(القوة والسيطرة) تؤدي إلى فك التلاحم بين أعضاء الفريق، وهذا يبدو أنه أفضل السبل على المدى القصير، لكن يجب أن يدركوا أن الصراع الذي لم يتم حله، سيعود مرة أخرى وربما بشكلٍ أكثر حدة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أ- الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي.

ب- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصـــل الثالـــث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أ. الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور: (دراسات تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، دراسات تناولت الذكاء العاطفي، دراسات تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي)، وكل محور قُسم حسب التسلسل الزمني (من الأحدث إلى الأقدم)، وقد تم تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلال توضيح الأهداف، المنهج، الأدوات المستخدمة في الدراسة، عينة الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات، كما تم التعقيب على هذه الدراسات بتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها، بالإضافة إلى إظهار أبرز ما تميزت به هذه الدراسة .

أولاً : الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

1. دراسة **أديمي وأديميلوا (Adeyemi and Ademilua,2012)** بعنوان: "**إستراتيجيات إدارة الصراع والفاعلية الإدارية في الجامعات النيجيرية، نيجيريا**"

"Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities"

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والفاعلية الإدارية في الجامعات النيجيرية، وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبتها لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كل الجامعات النيجيرية العامة والبالغ عددها (62)، وبطريقة العينة العشوائية البسيطة تم اختيار (12) جامعة، وتم اختيار(3820) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بشكلٍ عشوائيٍّ لتطبيق أداة الدراسة عليهم، وكانت الأداة عبارة عن استبانة مكونة من جزأين لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والفاعلية الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموع التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، ارتباط Matrix، وتحليل التباين الأحادي والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- أن فاعلية إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة كانت بمستوى متوسط.

- وأن أكثر الإستراتيجيات شيوعاً كانت إستراتيجية التعاون بنسبة (45.21%)، وأقلها شيوعاً هي إستراتيجية التجنب بنسبة (4.12%) .

2. دراسة **دوزي (Duze, 2012)** بعنوان: "**إدارة صراع الدور بين إداريي الجامعات في نيجيريا**"

"Managing Role Conflict among University Administrators in Nigeria"

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط إدارة صراع الدور التي يتبعها الإداريون الأكاديميون والمهنيون في الجامعات النيجيرية، والكشف عن أكثر هذه الإستراتيجيات استخداماً من قبلهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والمهنية والعمداء في (34) جامعة خاصة، و(24) جامعة فدرالية، (30) حكومية، أي في 88 جامعة، وباستخدام العينة العشوائية الطبقية تم اختيار عدد من هذه الجامعات حسب تمثيل كل جامعة، وباستخدام العينة العشوائية تم اختيار (342) إدارياً أكاديميا ومهنياً في هذه الجامعات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي مكونة من (55) فقرة، ولتحليل البيانات استخدم اختبار (T) للعينات المستقلة، وأشارت النتائج إلى:

- أن أنواع إدارة صراع الدور متعددة، ولكن أغلبها تأخذ شكل التنافس على المناصب، التفاعلات غير المستساغة، والاختلاف في الأهداف الفرعية، وإضافة إلى اللجوء إلى السلوك العدائي.
- أن النمط الأكثر فعالية هو تسوية صراع الدور، والتحقق من السبب الجذري لصراع الدور وازالته، وأسوأ هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية الانسحاب.

3. دراسة **(الشدي، 2010)** بعنوان :"**إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض–دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي، وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات النسائية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز إستراتيجيات إدارة الصراع، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (105) قائدةٍ في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتكونت عينة الدراسة من (76) قائدة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة الآتي:–

- أن أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهه نظر القيادات النسائية مرتبة تنازلياً على حسب مدى ممارستها: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التهدئة، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الإجبار).

4. دراسة **(الحراحشة وخليفات،2009)** بعنوان: "**علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، الأردن**"

هدفت الدراسة إلى التعّرف إلى علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة وآل البيت)، وأثر المتغيرات الديموغرافية: (الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية) على درجة ممارسة النمط القيادي، ودرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة وآل البيت والبالغ عددهم (819) عضو هيئة تدريس، وباستخدام العينة القصدية، تم اختيار العينة وبلغ عددها(151)، وبعد التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى:

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجية التعاون والاسترضاء كانت مرتفعة حيث إن المتوسط الحسابي لهما على التوالي(3.75، 3.70) ، بينما درجة ممارسة إستراتيجيات التجنب والسيطرة والموفق متوسطة بمتوسط حسابي(3.61، 3.41، 3.10).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية.

5. دراسة **(عيسى، 2009)** بعنوان: "**إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، الاردن**".

هدفت الدراسة تعرّف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما هدفت التعرف إلى وجود فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للجنس وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم (138) عضو هيئة تدريس، وتم الاختيار العشوائي لعينة الدراسة والتي بلغ عددها (104) عضو هيئة تدريس، ولقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تم بناء استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات(إستراتيجية الاسترضاء، إستراتيجية الهيمنة، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التوفيق)، ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متنوعة(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي)، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: (إستراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.92)، إستراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76)، إستراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (3.36)، إستراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30)، إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.15)).
- عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات بين إستراتيجيات إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام تعزى لسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية، وإن تأثير الجنس اقتصر على إستراتيجية التعاون ولصالح الاناث.

6. دراسة (**الحبيب، 2008**) بعنوان: "**إستراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي، ليبيا**"

هدفت الدراسة إلى تشخيص الإستراتيجيات التي تعتمدها القيادات الجامعية الليبية عند التعامل مع الصراع التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية لتلك القيادات(العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسؤولية الإدارية، جهة العمل)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومعاونيهم في الجامعات الليبية، وبطريقة العينة القصدية تم اختيار(70) قائداً في أكبر سبع جامعات في ليبيا، ولجمع البيانات؛ تم بناء استبانة لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مكونة من (12) فقرة موزعة على ثلاث إستراتيجيات وهي: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية الإجبار، إستراتيجية التجنب)، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الآتية: (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التوافق، مربع كاي)، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:-

- وجود مؤشرات إيجابية بدرجة عالية بصدد تبني إستراتيجية التعاون عند التعامل مع الصراع التنظيمي في الجامعات الليبية.
- أن هناك مؤشرات سلبية تشير إلى تبني القيادات الجامعية الليبية لإستراتيجية الإجبار.
- لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، المسؤولية الإدارية، جهة العمل) وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

7. دراسة **(اللوح، 2008)** بعنوان: " **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، فلسطين**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، وتحديد مستويات الصراع التنظيمي، والإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت(280) موظفاً أكاديمياً وإدارياً في الجامعتين، واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية متنوعة (التكرارات، النسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار كولومجروف–سمرنوف، اختبارT للعينة الواحدة، اختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي).

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:–

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل الجامعتين منخفضة.
- أن هناك استخداماً متوسطاً لإستراتيجيات إدارة الصراع، وهي بالترتيب التنازلي: (التنازل، التعاون، التسوية، التجنب، التنافس).
- عدم وجود فروق ذات دلالة حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخدمة في العمل الإداري والأكاديمي والمؤهل العلمي، في المقابل هناك فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الذكور.

8. دراسة **دي وآخرون(Dee et al., 2004)** بعنوان: "**إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية**، الولايات المتحدة".

"Conflict Management Strategies of Academic Chairs"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والمديرين، والتعرف إذا ما كانت هناك فروق

ذات دلالة في الاستجابات ترجع إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في أكاديميات العمل الاجتماعي في الولايات المتحدة، وبلغت حجم العينة (190) تم اختيارهم عشوائيا، وبعد تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، من الأساليب الإحصائية المستخدم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبارT ، واختبار(ANOVA) الأحادي)، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:-

- أن أكثر الإستراتيجيات شيوعا لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية هي إستراتيجية التعاون (m= 5.35، s.d.=0.55)، وتليها إستراتيجية الاسترضاء(m= 4.81، s.d.=0.63)، وبعدها إستراتيجية التسوية(m=3.04، s.d.=0.55)، ثم إستراتيجية التحكم(m= 2.94، s.d.=0.81)، وأخيرا إستراتيجية التجنب(m=2.79، s.d.=0.77).
- لا توجد دلالة للفروق في الاستجابات ترجع إلى (النوع، العمر، سنوات الخدمة).

9. دراسة **(باشميل، 1997)** بعنوان: "**إستراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى، السعودية**".

هدفت الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات التي يستخدمها المديرون الأكاديميون بجامعة أم القرى، ومعرفة العوامل المحددة لاختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الخلافات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة، وقد تم إعدادها من قبل الباحث لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم تطبيق الاستبانة على (86) مديراً أكاديميا في جامعة أم القرى بمكة المكرمة لمعرفة إستراتيجيات إدارة الخلاف المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في تلك الجامعة، ومن أبرز نتائج تلك الدراسة:

- أن الإستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى على الترتيب هي (تجنب الخلاف، تقبل الخلاف، المواجهة، التوفيق، التعاون)، وأن أكثر الإستراتيجيات استخداماً في إدارة الخلافات في جامعة أم القرى هي إستراتيجية التعاون.

10. دراسة (العبابنة، 1996) بعنوان: "**أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء في الجامعات الحكومية في الاردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تكونت من (309) عضو من هيئة التدريس العاملين ضمن الكليات الأكاديمية، وقد تم تطوير أداة لقياس خمسة أساليب لإدارة الصراع بالاعتماد على نظرية الشبكة الإدارية والأدب المتصل، ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي(SPSS) للعلوم الاجتماعية بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t–test، واختبار التحليل الأحادي، وأشارت النتائج إلى الآتي:–

- ان أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي: (التجنب، الإجبار، المجاملة، التعاون، التوفيق).
- عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات ترجع لمتغير النوع باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب وقد كان لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات ترجع لمتغير الكلية باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون، وكان لصالح الكليات الإنسانية.
- وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية ولمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمتغير الخدمة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي:

1. دراسة **(الرقاد وأبو دية، 2012)** بعنوان: "**الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية**، الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30 %)، واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة

القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبالاستعانة بالتحليل الإحصائي(SPSS) استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ)، وكشفت نتائج الدراسة عن الآتي:-

- أن هناك درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية (79.7%)، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

2. دراسة **ينج وتينج (Ying & Ting,2012)** بعنوان: "**الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية من وجهة النظر الماليزية، ماليزيا**"

"Emotional Intelligence and Transformational Leadership Outcomes: Insights from a Malaysian Perspective"

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بغرض قياس مستوى الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مالاي الماليزية، وبأسلوب العينة العشوائية تم اختيار (93) عضو هيئة تدريس، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استبيان سالا ((Emotional Competence Inventory 2.0 (Sala, 2002) لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهي تتضمن أربعة أبعاد للذكاء العاطفي(إدراك الذات، إدارة الذات، فهم الآخرين، المهارة الاجتماعية)، وحللت البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي(SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين أبعاد الذكاء العاطفي ومخرجات القيادة التحويلية.

3. دراسة **اسكندربور وأميري (Eskandarpour & Amiri, 2012)** بعنوان: "**فحص العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وفاعلية الإداريين في جامعات أرديبيل، إيران**"

"**Survey of relationship between dimensions of emotional intelligence and effectiveness of managers' of Ardebil universities**"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية الإداريين الأكاديميين في جامعات مدينة أرديبيل الإيرانية، وهي دراسة وصفية تحليلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الأكاديميين في تلك الجامعات، وتم اختيار (44) مديرا باستخدام أسلوب العينة العشوائية طبقا لجدول مورغان، وطبقت استبانة محكمة تضم الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي وفقا لجولمان (إدارة الذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية)، وهي استبانة سيبرا اشرينج (Standard emotional intelligence Questionnaire Sibra Shring)، وقد استخدم الاحصاء الوصفي في تحليل البيانات ووصفها، واستخدم أيضاً اختبار التحليل العاملي، واختبار دونكان وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي(SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن:

- هناك فروق ذات دلالة بين مستوى الذكاء العاطفي وفاعلية الإدارة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فالمديرون ذوو ذكاء عاطفي مرتفع تكون فاعلية الإدارة عندهم مرتفعة.

4. دراسة **باريش (Parrish,2011)** بعنوان: "**القيادة في التعليم العالي: ارتباط وتأثير وملائمة الذكاء العاطفي، أستراليا**".

"**Leadership in higher education: the interrelationships, influence and relevance of emotional intelligence**"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الملائمة والترابط بين (الذكاء العاطفي، الممارسات القيادة، الرضا الوظيفي) في التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (11) قائداً أكاديمياً من ثلاث جامعات أسترالية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والكمي من خلال استخدام: (المقابلات، دراسة الحالة، والاستبانات، الاختبارات البارامترية (لامعلمية)) كأدوات للدراسة، بهدف تقييم الذكاء العاطفي لدى الأفراد تم استخدام اختبار محكم إلكتروني للذكاء العاطفي وهو اختبار Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)، ولتحليل النتائج تم استخدام التحليل الموضوعي والتحليل التفسيري الموضوعي للمقابلات ودراسة الحالة والبالغ عددها(11) دراسة حالة، اختبار T-test. وأشارت النتائج إلى أن:

- مكونات الذكاء العاطفي(إدراك الذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) لها صلة وثيقة بفاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وكان بعد التعاطف هو أكثر أبعاد الذكاء العاطفي الذي يأخذ على عاتقه فاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وباقي القدرات فهي معبرة عن ملائمة الذكاء العاطفي لفاعلية القيادة.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.

5. دراسة **تانج وآخرون (Tang et al., 2010)** بعنوان: "**العلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية، دراسة مقارنة للقادة الأكاديميين في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية**"

"**The relationship between emotional intelligence and leadership practices**"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وممارسات القيادة التحويلية لدى القياديين الأكاديميين في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية، والتحقق من إذا كان هناك فرق بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية باختلاف الثقافة، والعلاقة بينهما، لتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج المقارن، بالنسبة لأداة قياس الذكاء العاطفي فقط كانت عبارة عن أداة نيلسون ولو (Low and Nelson, 2004)، وهي أداة مكونة من (213) فقرة تقاس بمقياس ليكرت الثلاثي، وهي مكونة من (10) أبعاد. وقد تم أخذ عينة عشوائية ملائمة من القياديين الأكاديميين من تايوان بلغ عددها(50) قائداً أكاديميا، و(50) قائدا أكاديميا من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس الذكاء العاطفي. وتم تحليل البيانات باستخدام (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مربع كاي، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون، وتوصلت النتائج إلى الآتي:-

- أن الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في البلدين كان بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة على مستوى القادة الأكاديميين في البلدين.

6. **دراسة (عبد الغفار، 2008)** بعنوان :" **صنع القرارات بكليات التربية للبنات بجدة وعلاقته بالذكاء الوجداني ، السعودية**"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين صنع القرارات لدى القيادات بكليات التربية للبنات وعلاقتها بالذكاء الوجداني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة

من (52) من القيادات بكليات التربية للبنات بجدة، واستخدمت الأدوات الآتية : مقياس بار–أون Bar– On للذكاء الوجداني، استبانة صنع القرار من إعداد الباحثة.

وخلصت الدراسة إلى الآتي:–

- أن القيادات بكليات التربية للبنات يطبقن إلى حد كبير الأسلوب العلمي وقد نال على درجة(2.98). ويطبقن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة عالية(2.94).
- توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة لدى القيادات بكليات البنات بين مكونات الذكاء الوجداني (الذكاء الشخصي، الذكاء الاجتماعي، القدرة على التكيف، التحكم في الضغوط، الحالة المزاجية) وكذلك الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين درجة صنع القرارات.

7. دراسة **ميلهون (Milhoan, 2007)** بعنوان: "**كفاءات الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع الحكومية في ولاية شرق فرجينيا وتصور أعضاء الهيئة التدريسية عن المناخ التنظيمي، الولايات المتحدة الأمريكية**".

"**Emotional Intelligence Competencies of Department Chairs in the West Virginia State Community College System and Their Faculty Members' Perceptions of Organizational Climate**"

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع الحكومية في ولاية شرق فرجينيا، وتصور أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي في تلك الكليات. وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع الحكومية في ولاية غرب فرجينيا وبأسلوب الحصر الشامل تم تعيين العينة فبلغ عددها(40) رئيس قسم أكاديمي، ولقياس الذكاء العاطفي لديهم، تم استخدام مقياس ابار أون المحكم والإلكتروني، وهو يسمى ((the Bar–On Emotional Quotient Inventory (EQ–i) وهو مكون من (133) فقرة، وهي مكونة من خمسة أبعاد حسب نموذج جولمان، ولتحليل البيانات تم استخدام (معامل ارتباط بيرسون، ومربع كاي) وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي(SPSS)، وخلصت الدراسة إلى الآتي:–

- أن مستوى الذكاء العاطفي للرؤساء الأقسام كان متوسط.
- ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي لرئيس القسم وعمره.
- عدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة للمتغيرات الآتية: (النوع، سنوات الخدمة، وسنوات الخدمة في القسم).

- أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة، ولكن سالبة (r=−0.268) بين الذكاء العاطفي لرئيس القسم وتصور أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي في كلياتهم.

8. دراسة (رشيد، 2003) بعنوان: "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، السعودية"

هدفت الدارسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، وبأسلوب الحصر الشامل تم اختيار العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ عددها (89)، وهي العينة التي طبقت عليها أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة أعدها كارسون (Carso, 2000) وهي مكونة من (30) فقرة وهي تقيس الذكاء العاطفي وفقا لأنموذج جولمان، ومكون من الأبعاد الآتية:(الوعي بالذات، إدارة الذات، الدوافع الداخلية، التقمص الوجداني، المهارات الاجتماعية)، وتكون كل بعد من (6) فقرات، وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية: (المتوسط الحساب، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد).

وكشفت الدراسة عن الآتي:−

- أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم كان متوسطا نسبياً (2.64).
- أن هناك ارتباطا طرديا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وأن جميع أبعاد الذكاء العاطفي ارتبطت ارتباطا موجبا وذا دلالة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي:

1. **دراسة (الجميل، 2012)** بعنوان: "**دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل، دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل**، العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى امتلاك عناصر فريق العمل في المراكز البحثية في جامعة الموصل تصور عن دور الذكاء العاطفي في إدارة فريق العمل، والتحقق من وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة صراع فريق العمل، وهدفت أيضاً إلى التحقق من وجود علاقة تأثير لأبعاد الذكاء العاطفي في إدارة صراع فريق العمل، ولتحقيق أغراض الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، وكان عدد العينة العشوائية المنتخبة من المجتمع هي (44) عضواً في الهيئة التدريسية ، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء؛ ركز الجزء الأول على بيانات تعريفية للأفراد المبحوثين في حين ركز الجزء الثاني على مقياس الذكاء العاطفي، والجزء الثالث على المقياس الخاص بإدارة صراع فريق العمل، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي، وقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الذي يتضمن التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلا عن معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:-

- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة صراع فريق العمل إذ كان معامل الارتباط(0.622).
- إن للذكاء العاطفي تأثيراً كبيراً في إدارة صراع فريق العمل، وقدرته على مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم على الآخرين والعمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو منافسات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها العامة المشتركة.

2. دراسة **كيشتكاران وآخرون (Keshtkaran et al.,2012)** بعنوان: "**علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري البحث العلمي والتعليم في جامعة شيراز للعلوم الطبية، إيران**".

"**Relationship between Emotional Intelligence with Conflict Management strategies among Educational and Research Managers of Shiraz University of Medical Sciences**"

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري البحث العلمي والتعليم في جامعة شيراز الإيرانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ونواب ورؤساء الأقسام في كليات الجامعة ومركز البحث العلمي فيها، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية تم اختيار 81 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة تبعا لأداة استخدمها روبنز (Robin's conflict management)، الجزء الثاني لقياس الذكاء العاطفي حيث استخدم أداة استشرينج (Schering Emotional Intelligence)، والجزء الثالث لقياس الميزات الشخصية

للفرد من حيث (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة في العمل). وحللت البيانات باستخدام T-test ومربع كاي، ومعامل بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:-

- أن متوسط الذكاء العاطفي كان (115.01) متوسطاً.
- أن حوالي (50.6%) من المديرين يستخدمون إستراتيجية التجنب، وفقط (47.2%) يستخدمون إستراتيجية التعاون.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

3. دراسة **فيزاي وآخرون (Feizi et al., 2011)** بعنوان: "**العلاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة العلوم الطبية، إيران**"

"The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies in Iran University of Medical Sciences"

كان الغرض من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادات الجامعية وعلاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعوها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن هذه العلاقة، وكان مجتمع الدراسة هو جميع الإداريين في هذه الجامعة ، وتم تمثيل المجتمع باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وبذلك بلغ عدد الإداريين في هذه الجامعة (103) إداري، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تكونت من جزأين؛ الجزء الأول : لقياس الذكاء العاطفي باستخدام أنموذج (Bar-on) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والجزء الثاني: استبانة لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أنموذج استخدمه روبينز Robins، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية(SPSS ، LISREL)، بالإضافة إلى الإحصاءات الوصفية، والتحليل العاملي والتحليل المساري. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية السيطرة.
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المشاركة.
- هناك ارتباط سلبي بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب.

4. دراسة **عباس (Abas,2010)** بعنوان : "**الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في قسم الموارد البشرية في جامعة XYZ، ماليزيا** "

"**Emotional Intelligence and Conflict Management Styles**"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في قسم الموارد البشرية في جامعة XYZ الماليزية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مرؤوسيهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مرؤوسيهم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف

الدراسة، وقد استخدمت ثلاث استبانات كأدوات للدراسة : استبانة تقييم ذاتي لقياس مستوى الذكاء العاطفي(Emotional Quotient Index(EQI))(Self-rating) ، واستبانة لقياس مستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظر المرؤوسين (Emotional Quotient Index(EQI))(Observer)، والاستبانة الثالثة كانت استبانة Rahim وفق مقياسه المسمى (مقياس الصراع التنظيمي2) ((Organizational Conflict Inventory II (ROC-II) لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وبالنسبة لاستبانة الذكاء العاطفي فقد كانت وفق أنموذج جولمان حيث إن أبعاد الذكاء العاطفي كانت(الوعي بالذات، إدارة الذات، الحفز، التعاطف، مهارات اجتماعية) وقد تكون من (30) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت السباعي، أما مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد تكون من (28) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويضم (إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية الإجبار، إستراتيجية التساهل، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية المساومة)، وتكونت عينة الدراسة من (50) إدارياً في قسم الموارد البشرية في جامعة XYZ الماليزية، واستخدمت الاحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات مثل (المتوسطات الحسابية، التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي)، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:-

- إن القياديين يمارسون التعاطف بنسبة كبيرة بمتوسط حسابي(6.05)، وإدارة الذات كان لها أقل النسب بمتوسط حسابي (5.72).
- إن القياديين يستخدمون بشكل كبير إستراتيجية التضامن والتسوية عند إدارة الصراع، بينما كان نصيب إستراتيجية الإجبار هو أقل النسب .
- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة والمساومة) فقط يتبعها القياديين في قسم الموارد البشرية.

5. **دراسة (الطائي والعطوي،2006)** بعنوان: "**الذكاء العاطفي وعلاقته بإستراتيجيات حل الصراع- دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، العراق**"

تختبر الدراسة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجيات حل الصراع على عينة من كليات جامعة الكوفة ، وقد ضمت الدراسة أربع كليات هي: (الإدارة والاقتصاد، الآداب، كلية التربية للبنات، كلية القانون) بحيث مثلت شريحة مقبولة من مجتمع التعليم العالي من جهة، ولجامعة الكوفة من جهة أخرى ، وتكون مجتمع الدراسة من (العميد، ومعاون العميد، ورئيس القسم) في هذه الكليات، وشملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة (30) فرد من عميد ورئيس قسم، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتحددت الدراسة بخمس فرضيات رئيسة تمثلت الأولى بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المشاركة، في حين اشارت

الفرضيات الأخرى إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين الذكاء العاطفي وبين إستراتيجيات حل الصراع الأخرى. وجمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تكونت من جزئين، الجزء الأول يتعلق بالذكاء العاطفي وفق أنموذج (Bar-on, 1997) تم إعدادها من قبل الباحثين وهي تضم (43) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي ويضم خمسة مكونات للذكاء العاطفي رئيسة هي: (المقدرات الذاتية، المقدرات العلاقاتية، المقدرات التكيفية، مقدرات إدارة الاجهاد، مقدرات المزاج العام) ، أما الجزء الثاني فيتعلق بإستراتيجيات حل الصراع وهي استمارة جاهزة خاصة لهذا الغرض معدة من قبل (Rahim,1983) وفق مقياسه المسمى(مقياس الصراع التنظيمي 2) (Organizational Conflict Inventory II (ROC-II)) ويتكون من 28 فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي أيضاً ويضم (إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية الإجبار، إستراتيجية التساهل، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية المساومة). وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون لإثبات صحة الفرضيات آنفة الذكر. وبينت النتائج ما يأتي:

- أن المستوى العام لبعد الذكاء العاطفي لأفراد العينة قد بلغ (2.87-) وهو أقل من الوسط الفرضي للمقياس(3).
- احتلت إستراتيجية المشاركة (رغم أفضليتها العامة) المرتبة الأدنى لتسلسل الإستراتيجيات من وجهة نظر أفراد العينة، اذ بلغ قيمة وسطها الحسابي (7.2)، في حين أن قيم الأوساط الحسابية للإستراتيجيات الأخرى(المساومة، الإجبار، التجنب، التساهل) قد بلغت (3.85، 3.9، 4، 4.2) على التوالي.
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين أغل مقدرات الذكاء الشعوري وكل من إستراتيجية(الإجبار والتجنب والتساهل والمساومة) وبشكل متباين.

ب. التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذكاء العاطفي من زوايا وجوانب وأزمنة وأماكن متعددة، مما قد يساعد على رصد العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، والتي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة، ومن خلالها أمكن تسجيل أوجه الاستفادة ، وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية.

❖ **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة :**

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- تناولت جميع الدراسات السابقة البيئة الإدارية الجامعية بالدراسة.
- اتفقت الدراسات السابقة على أن الصراع التنظيمي قضية ذات أهمية بالغة في المؤسسة الأكاديمية، وله نتائج مؤثرة سواء كانت هذه النتائج سلبية أم إيجابية، لذا يجب ربط إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجيات فعالة، والتنويع في استخدام هذه الإستراتيجيات تبعاً لحدة وطبيعة الصراع.
- أكدت جميع الدراسات أن حصيلة الذكاء العاطفي على المستوى التنظيمي تستحق الاهتمام بالموضوع ، فالذكاء العاطفي يؤثر بإيجابية على الرضا الوظيفي، وعلى فاعلية القيادة، وعلى مخرجات القيادة التحويلية ... وغيرها.
- اتفقت الدراسات السابقة أن للذكاء العاطفي تأثيراً كبيراً في إدارة صراع فريق العمل، وقدرته على مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم على الآخرين والعمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو منافسات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها العامة المشتركة.
- اتفقت معظم الدراسات على أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنحصرة بين بعدي الاهتمام بالذات والعلاقات مع الآخرين هي (التعاون، التسوية، التجنب، التضامن، التنازل).
- أن درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية الجامعية كانت متوسطة.
- معظم الدراسات أثبتت أن إستراتيجية التعاون عند إدارة الصراع هي الأكثر ممارسةً لدى معظم عينات الدراسات السابقة المختلفة
- اتفقت معظم الدراسات السابقة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية التعاون.
- المنهج الوصفي التحليلي كان هو المنهج الأكثر استخداماً في معظم الدراسات السابقة.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة لتحقيق أغراضها.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اختلفت البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها ، فمنها المحلي مثل دراسة(اللوح، 2008)، أو عربية مثل دراسة ((الشدي،2010)، (الحراحشة وخليفات، 2009)، (عيسى، 2009)، (الطائي والعطوي، 2006)، (الحبيب، 2008)، (الرقاد وأبو دية، 2012)،(العبابنة،

1996)، (الجميل، 2012)، (عبد الغفار، 2008))، ومنها الأجنبي مثل دراسة أديمي وأديميلوا(Adeyemi & Ademilua, 2012)، دراسة دوزي (Duze, 2012)، ودراسة دي وآخرون (Dee & et al., 2004)، دراسة باريش (Parrish, 2011)، ودراسة ميلهون(Milhoan, 2007)، ودراسة كيشتكاران وآخرون (Keshtkaran & et al., 2012)

- كانت العينة المستهدفة متنوعة في الدراسات السابقة، فكانت من قيادات إدارية(عمداء، نواب، رؤساء أقسام أكاديمية) مثل دراسة دي وآخرون (Dee & et al., 2004)، دراسة عباس(Abas, 2010)، دراسة فيزاي وآخرون(Feizi et al., 2011)، دراسة(رشيد، 2003) أو أعضاء هيئة تدريسية مثل (دراسة أديمي وأديميلوا (Adeyemi & Ademilua, 2012)، دراسة(الجميل، 2012)، دراسة(الشدي، 2010)، دراسة (الحراحشة وخليفات، 2009).
- هناك دراسات توصلت إلى أن هناك فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للرتبة الأكاديمية مثل دراسة(العبابنة، 1996)، في حين أن دراسة (الحراحشة وخليفات، 2009)، ودراسة(عيسى، 2009) توصلتا إلى عدم وجود هذه الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- لا توجد فروق في الاستجابات تبعاً لسنوات الخدمة مثل دراسة(عيسى، 2009)، ودراسة دي وآخرون (Dee & et al., 2004)، ودراسة(الحبيب، 2008)، ودراسة (اللوح، 2008)، بينما دراسة(العبابنة، 1996) توصلت إلى وجود فروق بين الاستجابات تبعاً لسنوات الخدمة.
- كان مستوى الذكاء العاطفي يختلف من دراسة إلى أخرى، فكان بدرجة مرتفعة في دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012)، وبدرجة متوسطة في دراسة تانج وآخرون (Tang et al., 2010)، وبدرجة منخفضة في دراسة(الطائي والعطوي، 2006)

❖ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(اللوح، 2008) – فقط – في كونها تطبق على المستوى المحلي الفلسطيني، في حين أن باقي الدراسات فقط طبقت بعدة بيئات عربية وأجنبية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(الجميل، 2012)، ودراسة عباس(Abas, 2010)، ودراسة كيشتكاران(Keshtkaran et al., 2012)، ودراسة فيزاي وآخرون (Feizi et al., 2011)، ودراسة(الطائي والعطوي، 2006) من حيث دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي، في حين أن باقي الدراسات السابقة كانت تدرس كل محور من محاور الدراسة على حدة، أو تربطه مع متغيرات أخرى، فنجد أن

دراسة(الشدي، 2010) هدفت التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، في حين أن دراسة(الحراحشة وخليفات، 2009) درست علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة تانج وآخرون (Tang et al., 2010) درست العلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية، ويقاس عليها باقي الدراسات السابقة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، حيث استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهي اختلفت بذلك – فقط – مع دراسة تانج وآخرون(Tang et al., 2010) حيث استخدمت المنهج المقارن لتحقيق أغراض الدراسة، وكذلك دراسة باريش(Parrish, 2011)، حيث استخدمت المنهج الكمي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسات السابقة ما عدا دراسة باريش(Parrish, 2011) التي استخدمت – بالإضافة إلى الاستبانة – المقابلات ودراسة الحالة.
- استخدمت الدراسة الحالية رؤساء الأقسام الأكاديمية مجتمعاً للدراسة، وهو بذلك يتفق مع: (دي وآخرون (Dee & et al., 2004)، دراسة عباس(Abas, 2010)، دراسة فيزاي وآخرون(Feizi et al., 2011)، دراسة(رشيد، 2003)، دراسة (باشميل، 1997)، (الرقاد وأبو دية، 2012)، دراسة ميلهون(Milhoan, 2007))، في حين اختلفت مع (دراسة أديمي وأديميلوا(Adeyemi & Ademilua, 2012)، دراسة(الجميل، 2012)، دراسة(الشدي، 2010)، دراسة (الحراحشة وخليفات، 2009)، حيث كان مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استطاعت الباحثة الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الرسالة من حيث:

- بناء فكرة الدراسة وتحديد مشكلتها، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أهمية دراسة الذكاء العاطفي في المجال الإداري التربوي، وربطه بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقدمت ذلك في صورة توصيات مثل دراسة (عبد الغفار،2009).
- تكوين تصور واضح عن المفاهيم والإجراءات المناسبة للدراسة.
- أخذ تصور متكامل عن موضوع الدراسة، والإلمام بجميع جوانبه.
- العرض السليم للإطار النظري.
- تصنيف وتبويب الدراسة.
- صياغة فروض الدراسة.

- اختيار منهج الدراسة الملائم لطبيعة الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة.
- تحديد نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تفسير النتائج ومناقشتها، والتعليق عليها، وربطها بما توصلت إليه الدراسة الحالية.

❖ أوجه تميز الدراسة الحالية:

- إن تناول الذكاء العاطفي في مجال الإدارة التربوية في البيئة الفلسطينية هو من أوجه ما تميزت به هذه الدراسة حيث لم تتطرق أي دراسة على المستوى الفلسطيني – على حد علم الباحثة– إلى دراسة الذكاء العاطفي في هذا المجال.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهما موضوعان حيويان على المستوى التربوي الفلسطيني، وعلى حد علم الباحثة لم تحاول أي دراسة الربط بعلاقة بين هذين الجانبين.

الفصل الرابع

الطريقــة والإجــراءات

تمهيــد

أولاً: منهج الدراسة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة.

ثالثًا: عينة الدراسة.

رابعًا: أداتا الدراسة.

أ. استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1. صدق الاستبانة .

2. ثبات الاستبانة.

ب . استبانة الذكاء العاطفي.

1. صدق الاستبانة.

2. ثبات الاستبانة.

خامسًا: خطوات الدراسة.

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصـــل الرابـــع
الطـريقـــــة والإجـــراءات

تمهيـــد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على الطبيعة الوصفية التي تمتاز بها الدراسة ، وتماشياً مع الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك الذكاء العاطفي، يكون المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ويعرف الحمداني (2006: 19) المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك البحث الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويكون بدون تدخل الباحث في مجرياتها .

واعتمدت الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات هما:

1. البيانات الأولية: وكان ذلك بالبحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. البيانات الثانوية: وقد قامت الباحثة بالاستعانة بالمصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري، وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبمستوى الذكاء العاطفي وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي .

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والتي تشمل: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة لأقصى) في محافظات غزة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2012/2013)، والبالغ عددهم (91) رئيساً، وتم

الحصول على الإحصاءات من خلال مراجعة دائرة الشئون الأكاديمية في الجامعات الثلاث المذكورة .

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية للدراسة:

واشتملت على (30) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في الفصل الأول للعام الدراسي (2012-2013)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بهدف تقنين أداتي الدراسة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة، والتأكد من مدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم استبعاد هذه العينة الاستطلاعية من العينة الفعلية عند تطبيق هذه الدراسة.

2- العينة الميدانية للدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، فتكونت عينة الدراسة الفعلية من (76) رئيساً من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة للعام الدراسي 2012-2013 ، وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية. والجداول الآتية توضح عينة الدراسة الفعلية حسب المؤسسة التعليمية، والكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الإداري:

جدول(1-4)

يوضح عينة الدراسة حسب المؤسسة التعليمية

	العدد	**النسبة المئوية**
الجامعة الإسلامية	30	39.47
جامعة الأزهر	26	34.21
جامعة الأقصى	20	26.32
المجموع	**76**	**100**

جدول(2-4)

يوضح عينة الدراسة حسب الكلية الأكاديمية

	العدد	**النسبة المئوية**
كلية علمية	43	56.58
كلية إنسانية	33	43.42
المجموع	**76**	**100**

جدول(3-4)

يوضح عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

	العدد	النسبة المئوية
محاضر	13	17.11
أستاذ مساعد	44	57.89
أستاذ مشارك	14	18.42
أستاذ	5	6.58
المجموع	**76**	**100**

جدول(4-4)

يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في العمل الإداري

	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	18	23.68
10-5سنوات	27	35.53
من 10 سنوات فما فوق	31	40.79
المجموع	**76**	**100**

رابعاً: أداتا الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتين مناسبتين للدراسة، وهما: استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة الذكاء العاطفي.

أ- استبانة قياس درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة مثل دراسة(عيسى، 2009)، ودراسة(أبو مرزوق،2011)، ودراسة (العسولي،2011)، وغيرها من الدراسات، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (40) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل التحقق من مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (13) من المحكمين التربويين المتخصصين ممن يعملون في الجامعة الاسلامية ووزارة التربية والتعليم العالي ، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (أوافق تماما، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق تماما) أعطيت الأوزان الآتية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (40، 200) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

وصف استبانة قياس درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تتضمن الاستبانة (40) فقرة للتعرف على **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية** والجدول (5-4) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الخمسة:

جدول(5-4)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	المجال	العدد
1	استراتيجية التعاون	8
2	استراتيجية التجنب	9
3	استراتيجية التسوية	8
4	استراتيجية الاسترضاء	7
5	استراتيجية المنافسة	8
	المجموع	40

1. صدق الاستبانة (Validity) :

وهو يشير إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس للقيام بتفسيرات معينة. (أبو علام، 2010 :465)، وبعبارة أخرى أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وسيتم التأكد من صدق الاستبانتين باستخدام الآتي:-

- **صدق المحكمين (Trusties Validity):**

وهو يعتمد على مدى تمثيل مفردات الاستبانة تمثيلا سليما للمجال الذي نريد أن نقيسه. (أبو علام،2010 :469)، ولذلك تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين عددهم(13) من ذوي الاختصاص يعملون في الجامعة الإسلامية ووزارة التربية والتعليم العالي حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):**

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول(6-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول" استراتيجية التعاون " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أضع أهدافاً مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع.	0.697	دالة عند 0.01
2	أُعزز فكرة " أننا جميعاً في قاربٍ واحد".	0.683	دالة عند 0.01
3	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.	0.733	دالة عند 0.01
4	أتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	0.745	دالة عند 0.01
5	أُقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون.	0.535	دالة عند 0.01
6	أسعى إلى ايصال أفكاري بأسلوبٍ تربوي تعاوني.	0.496	دالة عند 0.01
7	أحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة.	0.778	دالة عند 0.01
8	أطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكلٍ مفتوح.	0.571	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(7-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني" استراتيجية التجنب " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية.	0.605	دالة عند 0.01
2	أُرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها.	0.788	دالة عند 0.01
3	أُدير الصرعات عن طريق تجاهلها.	0.564	دالة عند 0.01
4	أتجاهل الأسباب المؤدية للصراع.	0.681	دالة عند 0.01
5	أُحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	0.566	دالة عند 0.01
6	أتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي.	0.617	دالة عند 0.01
7	أتخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها.	0.430	دالة عند 0.05
8	أُؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الامور.	0.703	دالة عند 0.01
9	أُلزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام.	0.748	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(8-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث" استراتيجية التسوية " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أُحاول أن أجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.	0.587	دالة عند 0.01
2	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.	0.944	دالة عند 0.01
3	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	0.790	دالة عند 0.01
4	أُشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع.	0.926	دالة عند 0.01
5	أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف.	0.924	دالة عند 0.01
6	أُراعي مشاعر الآخرين وأُحافظ على العلاقات القائمة بينهم.	0.838	دالة عند 0.01
7	أُشعر الاطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق.	0.789	دالة عند 0.01
8	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	0.780	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(9-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " استراتيجية الاسترضاء مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة.	0.617	دالة عند 0.01
2	أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.	0.655	دالة عند 0.01
3	أتجه غالباً مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	0.681	دالة عند 0.01
4	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	0.575	دالة عند 0.01
5	أتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.	0.782	دالة عند 0.01
6	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند ادارة الصراع.	0.576	دالة عند 0.01
7	أعمل على حل المشكلات بطريقةٍ ترضي توقعات أعضاء الهيئة التدريسية.	0.735	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(10-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس" استراتيجية المنافسة " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	0.418	دالة عند 0.05
2	ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة الكلية.	0.491	دالة عند 0.01
3	أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.	0.784	دالة عند 0.01
4	أستخدم السلطة الادارية لحل الصراع بقوة.	0.762	دالة عند 0.01
5	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.	0.748	دالة عند 0.01
6	أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	0.832	دالة عند 0.01
7	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.	0.834	دالة عند 0.01
8	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.	0.766	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجداول السابقة (جدول(6-4)، جدول(7-4)، جدول(8-4)، جدول(9-4)، جدول(10-4)) أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول جدول(11-4) يوضح ذلك.

جدول(11-4)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

	المجموع	استراتيجية التعاون	استراتيجية التجنب	استراتيجية التسوية	استراتيجية الاسترضاء	استراتيجية المنافسة
استراتيجية التعاون	0.494	1				
استراتيجية التجنب	0.633	0.467	1			
استراتيجية التسوية	0.773	0.503	0.688	1		
استراتيجية الاسترضاء	0.485	0.589	0.544	0.446	1	
استراتيجية المنافسة	0.526	0.523	0.574	0.381	0.560	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول(11-4) السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2. ثبات الاستبانة (Reliability):

وهو الذي يشير إلى مدى اتساق نتائج المقياس(أبوعلام،2010 :466)، وقد أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

- **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) :**

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للنصفين المتساويين، ومعامل جتمان للنصفين غير المتساويين والجدول(12-4) يوضح ذلك:

جدول(12-4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
استراتيجية التعاون	8	0.737	0.849
استراتيجية التجنب	*9	0.765	0.775
استراتيجية التسوية	8	0.885	0.939
استراتيجية الاسترضاء	*7	0.832	0.871
استراتيجية المنافسة	8	0.702	0.825
المجموع	40	0.621	0.766

- تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.766) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

- **طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):**

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل، والجدول(13-4) يوضح ذلك:

جدول(13-4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية التعاون	8	0.794
استراتيجية التجنب	9	0.809
استراتيجية التسوية	8	0.934
استراتيجية الاسترضاء	7	0.766
استراتيجية المنافسة	8	0.843
المجموع	40	0.863

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.863) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

استبانة قياس مستوى الذكاء العاطفي:

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة مثل دراسة(أبو عفش، 2011)، ودراسة(الرقاد وأبو دية، 2012) وغيرها من الدراسات التي بنت أداة قياس الذكاء العاطفي وفقاً لجولمان، وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (37) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (13) من المحكمين التربويين ذوي الاختصاص، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (أوافق تماما، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق تماما) أعطيت الأوزان الآتية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (37، 185) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

وصف استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

تتضمن الاستبانة (37) فقرة للتعرف على **مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، والجدول(14-4) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول(14-4)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	المجال	العدد
1	الوعي الذاتي	8
2	تنظيم الذات	8

3	الدافعية	8
4	التعاطف	6
5	المهارة الاجتماعية	7
	المجموع	36

1. صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالآتي:-

- **صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعة الإسلامية ووزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وبلغ عددهم(13)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (37) فقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من خارج أفراد عينة الدراسة؛ أولاً: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، ثانياً: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

جدول(15-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول" الوعي الذاتي" مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أكون واعياً بعواطفي عندما أختبرها.	0.616	دالة عند 0.05
2	أمتلك الثقة بالنفس.	0.634	دالة عند 0.01
3	أعرف نقاط القوة والضعف لديَ.	0.622	دالة عند 0.05
4	أتقبل النقد البنّاء المخلص.	0.732	دالة عند 0.05
5	أتعلم من خبرات الماضي.	0.732	دالة عند 0.01
6	أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل.	0.309	غير دالة إحصائياً

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	أنا مخلصٌ مع نفسي ومع الآخرين.	0.600	دالة عند 0.01
8	أنا واضحٌ في أهدافي ومبادئي.	0.748	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(16-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني" تنظيم الذات " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي.	0.782	دالة عند 0.01
10	أنا أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر.	0.819	دالة عند 0.01
11	أحاول البحث عن النواحي الإيجابية في الظروف التي أتعامل معها.	0.272	غير دالة إحصائياً
12	أجيد ادارة مزاجي والتعامل معه.	0.786	دالة عند 0.01
13	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب.	0.752	دالة عند 0.01
14	أسيطر على غضبي ولا أثور في وجوه الآخرين.	0.853	دالة عند 0.01
15	أسيطر على شعوري عند تلقي أمرٍ مزعجٍ.	0.850	دالة عند 0.01
16	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.	0.705	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(17-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث" الدافعية " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي.	0.541	دالة عند 0.01
18	أستطيع أن أجازف مجازفةً مدروسة.	0.687	دالة عند 0.01
19	أستطيع إنجاز المهمات بنشاطٍ وتركيزٍ عالٍ.	0.747	دالة عند 0.01
20	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوةٍ.	0.732	دالة عند 0.01
21	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليبٍ ابتكارية.	0.744	دالة عند 0.01
22	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل.	0.777	دالة عند 0.01
23	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.	0.791	دالة عند 0.01
24	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات.	0.628	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(18-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " التعاطف مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.	0.837	دالة عند 0.01
26	أنا حسَاس للاحتياجات العاطفية للآخرين.	0.840	دالة عند 0.01
27	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	0.863	دالة عند 0.01
28	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	0.829	دالة عند 0.01
29	أساعد الآخرين للشعور بشكلٍ أفضل عندما يكونون منزعجين.	0.803	دالة عند 0.01
30	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكلٍ فعَال.	0.795	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول(19-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس" المهارة الاجتماعية " مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	أبادر إلى الحديث بسهولة عند مقابلة أناس جدد.	0.694	دالة عند 0.05
32	أنفتح على الناس بطريقةٍ مناسبة.	0.722	دالة عند 0.01
33	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.	0.654	دالة عند 0.05
34	أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي.	0.785	دالة عند 0.01
35	أركز وانتبه عندما أستمع للآخرين.	0.659	دالة عند 0.05
36	يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي.	0.736	دالة عند 0.01
37	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.	0.763	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجداول السابقة((15-4)، (16-4)، (17-4)، (18-4)، (19-4)) أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) عدا الفقرات (6، 11) حيث قامت الباحثة بحذفهم وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تحتوي على (35) فقرة وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول(20-4) يوضح ذلك.

جدول(20-4)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

	المجموع					
الوعي الذاتي	0.764	1				
تنظيم الذات	0.844	0.702	1			
الدافعية	0.852	0.543	0.549	1		
التعاطف	0.641	0.582	0.403	0.607	1	
المهارة الاجتماعية	0.811	0.636	0.614	0.634	0.395	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول(20-4) السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2. ثبات الاستبانة (Reliability):

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

- **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) :**

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للنصفين المتساويين، ومعامل جتمان للنصفين غير المتساويين، والجدول(21-4) يوضح ذلك:

جدول(21-4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الوعي الذاتي	*7	0.736	0.754
تنظيم الذات	*7	0.893	0.905
الدافعية	8	0.735	0.847
التعاطف	6	0.726	0.841
المهارة الاجتماعية	*7	0.836	0.840
المجموع	*35	0.831	0.832

- تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.832) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

- **طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):**

لقد استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول(22-4) يوضح ذلك:

جدول(22-4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الوعي الذاتي	7	0.802
تنظيم الذات	7	0.905
الدافعية	8	0.850
التعاطف	6	0.906
المهارة الاجتماعية	7	0.823
المجموع	35	0.939

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.939) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

خامساً : خطوات الدراسة:

1. إعداد أداتي الدراسة في صورتهما النهائية.
2. حصول الباحثة على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى الشئون الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية(الإسلامية، الأزهر، الأقصى)؛ لتسهيل مهمة الطالبة في الحصول على معلومات إحصائية، وتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية المذكورة، ملحق(4) وملحق(5) وملحق(6).
3. وبعد الحصول على البيانات من دوائر الشئون الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، قامت الباحثة بتوزيع(15) استبانة بشكل عشوائي؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وقد قامت الباحثة باستثناء العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة.
4. وبعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها من خلال العينة الاستطلاعية، قامت الباحثة بتوزيع باقي الاستبانات على مجتمع الدراسة وهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (76) رئيساً أكاديميا.
5. بعد جمع أداتي الدراسة من مجتمع الدراسة تم حصرها وتفقدها، وقد كانت نسبة الاستجابة (100%).
6. وأخيراً تم ترقيم وترميز استبانات الدراسة، ومن ثَمَ توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها احصائيا من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية(SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. تم تفريغ وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistic Package for Social Sciences .
2. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة:

- معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانتين، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات أداتي الدراسة.

3. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لمعالجة السؤال الأول والثاني.
- اختبار T.test independent sample لمعالجة الفروق بين مجموعتين (الكلية).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين وخاصة الفروض المتعلقة (المؤسسة التعليمية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الإداري).
- اختبار شيفيه البعدي لمعالجة الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين **درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي**.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

- مقدمة
- المحك المعتمد في الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
- توصيات الدراسة ومقترحاتها

الفصـــل الخامـــس

نتائـــج الدراســـة وتفســـيراتها

- **مقدمة**

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداتي الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروضها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، وقد سعت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقاتها بمستوى الذكاء العاطفي لديهم من وجهة نظرهم، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة الآتية: المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الإداري، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداتي الدراسة وذلك بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- **المحك المعتمد في الدراسة:**

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات(5-4=1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي(4/5= 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس(بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول رقم(1-5):

جدول رقم(1-5)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 – 1.80	من 36% فأقل	قليلة جداً
من 1.81 – 2.60	أكثر من 36% – 52%	قليلة
من 2.61 – 3.40	أكثر من 52% – 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكثر من 68% – 84%	كبيرة
من 4.21 – 5.00	أكثر من 84%– 100%	كبيرة جداً

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:**

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : " **ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم ؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، وجدول(2-5) التالي يوضح ذلك:

جدول(2-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	**إستراتيجية التعاون**	8	2696	35.474	3.026	88.68	1
2	**إستراتيجية التجنب**	9	1780	23.421	5.934	52.05	4
3	**إستراتيجية التسوية**	8	2341	30.803	3.233	77.01	3
4	**إستراتيجية الاسترضاء**	7	2092	27.526	3.018	78.65	2
5	**إستراتيجية المنافسة**	8	1576	20.737	5.142	51.84	5
الدرجة الكلية		40	10485	137.961	10.736	68.98	

يتضح من الجدول(2-5) السابق أن **درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت كبيرة**، حيث إن الوزن النسبي للإستراتيجيات ككل هو (68.98%).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أديمي وأديميلوا(Adeyemi and Ademilua, 2012)، ودراسة(عيسى، 2009)، ودراسة(الحراحشة وخليفات،2009)، دراسة (اللوح، 2008)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن درجة الممارسة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلى زيادة الوعي الإداري

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك بسبب التحاقهم بورش عمل مختلفة ومؤتمرات، مما جعلهم أكثر تقبلاً لوجود الصراع، ومحاولة علاجه حتى ينتفعوا بنتائجه التي تحدث في صورة تنافس نحو الأفضل. كما أن للتطور التكنولوجي، وسهولة الحصول على المعلومات، والاستفادة من تجارب آخرين في العمل الإداري الأثر الكبير في انتشار ثقافة النمط التفاعلي في الإدارة، والذي يشجع على تبني إستراتيجيات متعددة لإدارة الصراع للاستفادة منه، وقد ترجع هذه النتيجة أيضاً إلى تعرض رئيس القسم الأكاديمي لصراعات تنظيمية مختلفة، مما يتحتم عليه الاستخدام المتنوع لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لنوع وحدة الصراع.

كما ويتضح من الجدول(2–5) السابق أن **إستراتيجية التعاون** حصلت على **المرتبة الأولى** بوزن نسبي قدره (88.68%) أي أن "رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يمارسون إستراتيجية التعاون بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم". تلت ذلك **إستراتيجية الاسترضاء** حيث حصلت على **المرتبة الثانية** بوزن نسبي قدره (78.65%) أي أن "رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يمارسون إستراتيجية الاسترضاء بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم "، تلت ذلك **إستراتيجية التسوية**، حيث حصلت على **المرتبة الثالثة** بوزن نسبي قدره (77.01%) أي أن "رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يمارسون إستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم "، تلت ذلك **إستراتيجية التجنب** حيث حصلت على **المرتبة الرابعة** بوزن نسبي قدره (52.05%) أي أن "رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يمارسون إستراتيجية التجنب بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم "، وأخيراً **إستراتيجية المنافسة** فقد حصلت على **المرتبة الخامسة** بوزن نسبي قدره (51.84%) أي أن "رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يمارسون إستراتيجية المنافسة بدرجة قليلة من وجهة نظرهم "، وبذلك يكون **ترتيب هذه الإستراتيجيات تنازليا كالآتي:- (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية الاسترضاء، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية المنافسة).**

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشدي، 2010)، ودراسة(الحبيب، 2008) في ترتيب ممارسة هذه الإستراتيجيات، بينما توصلت دراسة أديمي وأديميلوا (Adeyemi and Ademilua, 2012)، ودراسة(عيسى،2009)، ودراسة دي وآخرون (Dee et al., 2004) ، ودراسة(باشميل،1997) إلى أن أكثر الإستراتيجيات ممارسةً كانت إستراتيجية التعاون بنسبة (45.21%)، وأقلها شيوعا هي إستراتيجية التجنب بنسبة(4.12%). وفي دراسة دوزي (Duze, 2012) كانت أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع ممارسةً إستراتيجية التسوية، وأقلها ممارسةً كانت إستراتيجية التجنب، وبينما كانت الإستراتيجية الأكثر ممارسةً لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في دراسة (الحراحشة وخليفات،2009) هي إستراتيجية التعاون، وأقلها ممارسةً إستراتيجية التسوية،

وفي دراسة (اللوح، 2008) فكانت إستراتيجية التنازل هي أكثر إستراتيجيات الصراع التنظيمي ممارسةً، وإستراتيجية المنافسة أقلها، وفي دراسة(العبابنة، 1996) فكانت أكثرها ممارسةً هي إستراتيجية التجنب وأقلها إستراتيجية التسوية.

وتعزو الباحثة **ممارسة إستراتيجية التعاون من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجةٍ كبيرة جداً من وجهة نظرهم (88.68%)** إلى أن إستراتيجية التعاون تعتبر الصراع مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني الطبيعي وخاصة الإنسان المسلم، حيث أمره الله –عز وجل– في محكم التنزيل بالتعاون في مجال الخير:﴿ **وَتعاونواْ عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تعاونواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**﴾ (المائدة:2)، ولأن إستراتيجية التعاون تتميز بارتفاع بعدي الحزم والتعاون في آن واحد، فبذلك يسعى رئيس القسم الأكاديمي أن يتعامل مع مواقف الصراع بوصفها مواقف ربح – ربح، فهو بذلك يهتم ويعبر عن حاجاته الذاتية، ولكنه يظهر تعاطفاً وتفهماً لحاجات الآخرين بشكل متواز، ومن جهة أخرى، تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد حجم الصراع الموجود في الموقف كلما كان من الصعب على المدير استخدام إستراتيجية التعاون للتعامل مع الموقف(محمد،2010: 494)، ودراسة(اللوح، 2008) التي أجريت على الجامعات الفلسطينية، توصلت إلى أن مستويات الصراع التنظيمي داخلها منخفض، وهذا قد يفسر الممارسة بدرجة كبيرة جداً لإستراتيجية التعاون، حيث تنعم المؤسسات التعليمية بوضع اجتماعي واقتصادي مميز، مما يجعل المناخ أقل ضغطا على العاملين فيها باختلاف مكانتهم الإدارية والأكاديمية، وأكثر إيجابيةً وتحفيزاً للتعاون، وربما يعود السبب إلى أن رئيس القسم الأكاديمي قد يسعى إلى الجاذبية الاجتماعية من خلال استجابته لهذه الإستراتيجية بشكل كبير جداً، حيث يفضل أن يظهر بصورة تعاونية للوصول إلى أقصى درجات الإشباع والرضا.

كما وتعزو الباحثة **ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لإستراتيجية الاسترضاء بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم(78.65%)** إلى حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على تعزيز مبدأ الإيثار، فقال العزيز في كتابه الكريم: ﴿**وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾ (الحشر:9)، كما أنه من الضروري أن يتحلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بصفات شخصية تؤهلهم لشغل هذه المواقع القيادية المرموقة، ومن هذه الصفات سعة النفس، والقدرة على التنازل عن رغباته الخاصة من أجل مصلحة الآخرين، وهذا لا يعتبر مؤشر ضعف لدى رئيس القسم الأكاديمي، أو أنه يعمل على تفويت أو إضاعة الفرص في تحقيق بعض الأهداف، ولكن قد يكون دليلاً على حسن التسيير وجودته، فهو قد يشجع الآخرين على ممارسة هذه الإستراتيجية على التعبير عن وجهات نظرهم، وقد يتيح لهم التعلم من اختياراتهم وأفعالهم، كما

قد يعود السبب إلى ممارسة إستراتيجية الاسترضاء لأن هناك أنواعاً من الصراعات تتطلب من رئيس القسم الأكاديمي اللجوء إلى المجاملة لتهدئة المشاعر ومهادنة أطراف الصراع لكسب الوقت وإيجاد حلول أنسب لموقف الصراع واتخاذ القرار المناسب فيها، أو ربما يوافق رئيس القسم الأكاديمي على آراء غيره من الزملاء لثقته بعلمهم وخبراتهم، وخصوصا إذا كانوا من الذين يحملون رتبا أكاديمية أعلى منهم، أو لديهم خبرات إدارية أوسع.

وتعزو الباحثة أسباب **ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لإستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم(77.01%)**، وكما ظهرت في نتيجة هذه الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعاتنا الفلسطينية بفطرتهم السوية أميل إلى الوسطية، وهذا ما أكد عليه العزيز في كتابه المجيد:﴿ **وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا**﴾ (البقرة: 143)، كما أن بممارسة هذه الإستراتيجية يضمن رؤساء الأقسام الأكاديمية الحل الوسط الذي لا يترتب عليه مكسب أو خسارة، فالتسوية أسلوب إيجابي تعاونيٌ. وقد يميل رؤساء الأقسام إلى ممارسة هذه الإستراتيجية في حال الصراعات رغبةً في التفاوض للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، وقد تعود ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة إلى طبيعة موقعه الوظيفي الذي يتطلب منه الوسطية بين ولائه لأعضاء الهيئة التدريسية من ناحية، وولائه للإدارة والمؤسسة الأكاديمية الجامعية من ناحية ثانية.

وتعزو الباحثة أسباب **ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لإستراتيجية التجنب بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم(52.05%)** إلى أن طبيعة العمل التربوي تحتاج إلى تجاهل بعض الصراعات، أو قد تكون بعض الصراعات تحتاج إلى مدة زمنية أطول لحلها، وهذا يشير إلى حرص رؤساء الأقسام على توخي الموضوعية في إدارة الصراع، ومحاولة التخفيف من حدته عن طريق الوقوف على أسبابه من البداية، ومحاولة إيجاد الحل المناسب، أو قد تكون هذه الصراعات بسيطة يمكن أن تحل بصورة فعالة إذا تم تجاهلها، وقد يعود السبب إلى ثقة رؤساء الأقسام بأن أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى من العقلانية والكفاءة، ولديهم القدرة على فض النزاعات البسيطة فيما بينهم، والتي لا تؤثر على سير العملية التربوية بسلاسة.

وتعزو الباحثة أسباب **ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لإستراتيجية المنافسة بدرجة قليلة (51.84%) من وجهة نظرهم** إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية مدركون بطبيعتهم السوية ما نهي عنه الله –عز وجل– في كتابه العزيز: ﴿**وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ**﴾ (الأنفال:46)، فهذه الإستراتيجية تمثل موقف (رابح، خاسر)، وهي فقط تنسجم مع شخصية رئيس القسم إذا كان لا يمتلك القدرة على الإدارة بمبدأ التشاور، ولذلك فإن ممارسة

هذه الإستراتيجية لا تكون مناسبة لبعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد يرجع سبب تدني ممارسة هذه الإستراتيجية إلى أن رسالة المؤسسات التعليمية هي غرس القيم الحميدة في المجتمع ومنها التعاون، وأما أسلوب الإجبار والقوة فهو غير مقبول في بيئتها التي لا يمكن التجاوز عنها أو إغفالها، فهي بيئة لا تلائم الشخصيات التي تسعى إلى تحقيق انتصارات شخصية، ولكن في حالة لجوء رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى ممارسة هذه الإستراتيجية فيكون ذلك في حالة الصراعات الهدامة، والذي قد تضر بمصلحة الكلية، وتعيق تحقيق الأهداف المرجوة مما قد يؤثر على سير العملية التعليمية، وهنا تكون إستراتيجية القوة والإجبار(المنافسة) هي الحل الأنسب، ومما يعزز هذا التفسير هو حصول إستراتيجية التعاون على المرتبة الأولى، كما سبق الاشارة إلى ذلك.

- **عرض وتحليل فقرات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:**

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى، وهي استبانة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي(إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية الاسترضاء، إستراتيجية المنافسة) من وجهة نظرهم.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول(إستراتيجية التعاون) من مجالات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول(3-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
1	أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	343	4.513	0.503	90.26	2	2
2	أُعزز فكرة " أننا جميعاً في قاربٍ واحد".	353	4.645	0.509	92.89	1	1
3	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.	334	4.395	0.675	87.89	6	6
4	أتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية	342	4.500	0.577	90.00	4	4

	للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.						
5	أُقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون.	310	4.079	0.829	81.58	8	12
6	أسعى إلى إيصال أفكاري بأسلوب تربوي تعاوني.	331	4.355	0.559	87.11	7	7
7	أحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة.	343	4.513	0.503	90.26	3	3
8	أطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكلٍ مفتوحٍ.	340	4.474	0.642	89.47	5	5

يتضح من جدول(3–5) السابق أن الفقرة رقم(2):"أُعزز فكرة أننا جميعاً في قاربٍ واحد"، قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(92.89%) أي بدرجة توافر كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بتشكيل مجلس القسم لتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون، والسماح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة القسم، ووعيهم بأن العمل الجماعي يخفف من الأعباء الملقاة على عاتقهم، وتمكنهم من الاستفادة من خبرة زملائهم لاسيما وأن رئاسة القسم تتم بشكل دوري بين أعضائه، وهو بتعزيز هذا المبدأ لدى أعضاء الهيئة التدريسية يزيد من الشعور بالمسئولية والانتماء للقسم.

وأما الفقرة(5): "أُقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون"، فقد احتلت على المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره(81.5%) أي بدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في فقرات المجال إلى محدودية الصلاحيات المتاحة لرئيس القسم فيما يخص الحوافز المادية، وخاصة بعد نقل هذه الصلاحيات إلى وحدة الجودة المستحدثة في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني(إستراتيجية التجنب) من مجالات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول(4-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
9	أتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية.	237	3.118	1.166	62.37	1	25
10	أُرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها.	179	2.355	1.042	47.11	7	35
11	أُدير الصراعات عن طريق تجاهلها.	151	1.987	0.973	39.74	9	40
12	أتجاهل الأسباب المؤدية للصراع.	158	2.079	0.977	41.58	8	39
13	أُحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	189	2.487	1.052	49.74	5	31
14	أتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي.	183	2.408	1.110	48.16	6	34
15	أتخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها.	232	3.053	1.285	61.05	2	26
16	أُؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	230	3.026	1.095	60.53	3	27
17	أَلزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام.	221	2.908	1.122	58.16	4	28

يتضح من جدول(4-5) السابق أن أعلى فقرة في المجال الثاني كانت الفقرة رقم(9)، والتي نصت على" أتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية"، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(62.37%) وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية للحفاظ على العلاقات الطيبة بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية مما يضمن سير العمل بشكل سليم، وتسوده أجواء المحبة والمودة.

بينما أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة(11) والتي نصت على "أُدير الصراعات عن طريق تجاهلها"، وقد احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (39.7%)، أي بدرجة توافر قليلة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضبط الصراع والسيطرة عليه كي لا تتفاقم الأمور مما يؤثر على المسيرة التعليمية، ولعل بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية يرون أن تجاهل الصراع قد يعد ضعفاً منه، وانتقاصاً من قدره.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث(إستراتيجية التسوية) من مجالات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول رقم(5-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
18	أُحاول أن أجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.	277	3.645	0.860	72.89	6	20
19	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.	293	3.855	0.761	77.11	5	19
20	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	269	3.539	0.840	70.79	8	22
21	أُشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع.	294	3.868	0.754	77.37	4	18
22	أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف.	316	4.158	0.567	83.16	2	10
23	أُراعي مشاعر الآخرين وأُحافظ على العلاقات القائمة بينهم.	326	4.289	0.629	85.79	1	8
24	أُشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق.	271	3.566	0.957	71.32	7	21
25	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	295	3.882	0.748	77.63	3	17

يتضح من جدول(5-5) السابق أن أعلى فقرة في المجال الثالث كانت الفقرة رقم(23)، والتي نصت على " أُراعي مشاعر الآخرين وأُحافظ على العلاقات القائمة بينهم"، وقد احتلت المرتبة الأولى

بوزن نسبي قدره(85.79%) أي بدرجة توافر كبيرة جداً، ويرجع حصول هذه الفقرة على مرتبة متقدمة لأنها تعكس شخصية الإنسان المسلم حيث يدعو الإسلام إلى التعامل برفق مع الآخرين، عملاً بالتوجه الرباني في محكم التنزيل: ﴿**فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ**﴾ (آل عمران: 159)، وهذا وحده كفيلٌ بترك آثار إيجابية على إنتاجية القسم.

بينما أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة(20) والتي نصت على "أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع"، وقد احتلت على المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (70.7%) أي باستجابة كبيرة، وتم إرجاع ذلك إلى محاولة رؤساء الأقسام توجيه الأطراف المتصارعة إلى التنازل عن بعض رغباتهم من أجل الوصول إلى حلول تنال رضا الجميع مع إدراكه أن هذه الوسيلة قد تقدم حلولاً مؤقتة.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع(إستراتيجية الاسترضاء) من مجالات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول(6-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
26	أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة.	256	3.368	1.018	67.37	7	23
27	أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.	297	3.908	0.803	78.16	5	15
28	أتجه غالباً مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	296	3.895	0.704	77.89	6	16
29	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	320	4.211	0.736	84.21	1	9
30	أتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.	314	4.132	0.754	82.63	2	11

31	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند إدارة الصراع.	305	4.013	0.841	80.26	3	13
32	أعمل على حل المشكلات بطريقةٍ ترضي توقعات أعضاء الهيئة التدريسية.	304	4.000	0.748	80.00	4	14

يتضح من جدول(6-5) السابق أن أعلى فقرة في المجال الرابع كانت الفقرة رقم(29)، والتي نصت على " أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية"، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(84.21%) أي بدرجة استجابة كبيرة جدا، وقد تم إرجاع ذلك إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة إلى أن لهم دوراً مهماً في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم مما يكفل الحصول على تعاونهم الاختياري، فنجاح رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوارهم المنوطة بهم وحسن أدائهم يعتمد على مدى ارتباط أعضاء الهيئة التدريسية برئاسة القسم ورضاهم عن أساليب تعاملها، وطريقة أدائها الإدارية.

وأما أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة(26) والتي نصت على " أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة"، وقد احتلت على المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (67.37%) أي بدرجة استجابة متوسطة، وقد تم إرجاع هذه النتيجة إلى لجوء رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى الصراحة والمواجهة للوصول إلى إدارة فعالة للصراعات في الأقسام، فموقعهم القيادي يتطلب الوضوح والموضوعية وخصوصا في البيئة الأكاديمية التربوية.

خامساً: تحليل فقرات المجال الخامس(إستراتيجية المنافسة) من مجالات استبانة درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول(7-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
33	أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	216	2.842	1.020	56.84	3	30
34	ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة الكلية.	256	3.368	1.141	67.37	1	24

35	أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.	178	2.342	0.932	46.84	6	36
36	أستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بقوة.	184	2.421	1.074	48.42	5	33
37	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.	185	2.434	1.011	48.68	4	32
38	أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	171	2.250	0.940	45.00	7	37
39	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.	168	2.211	0.884	44.21	8	38
40	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.	218	2.868	1.087	57.37	2	29

يتضح من جدول(7-5) السابق أن الفقرة رقم(34)، والتي نصت على "ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة الكلية"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(67.37%)، وقد تم إرجاع هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم أكثر دراية بمصلحة الكلية، فهم في موقع إداري حساس، وتقع على عاتقهم مسئولية تحقيق أهداف الكلية أمام الإدارات العليا في الجامعة.

وأما الفقرة(39)، والتي نصت على "أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة"، فقد حازت على المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (44.21%)، وقد تم إرجاع حصول هذه الفقرة على ترتيب متدن في توجه أفراد مجتمع الدراسة إلى طبيعة المؤسسة التربوية التعليمية، فهي ليست ميدان للعراك والقتال، أو مكان لتحقيق انتصارات.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:**

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على : "**هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة**($\alpha \leq 0.05$) **بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الإداري)؟**"

وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من **أربعة فروض** كانت كما يأتي:

- **الفرض الأول من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الأول على: **لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).**

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول(8-5):

جدول(8-5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التعاون	بين المجموعات	29.185	2	14.592	1.619	0.205	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	657.763	73	9.010			
	المجموع	686.947	75				
إستراتيجية التجنب	بين المجموعات	108.456	2	54.228	1.563	0.216	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	2532.071	73	34.686			
	المجموع	2640.526	75				
إستراتيجية التسوية	بين المجموعات	19.319	2	9.659	0.922	0.402	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	764.721	73	10.476			
	المجموع	784.039	75				
إستراتيجية الاسترضاء	بين المجموعات	26.932	2	13.466	1.498	0.230	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	656.015	73	8.987			
	المجموع	682.947	75				
إستراتيجية	بين المجموعات	77.737	2	38.868	1.489	0.232	غير دالة

المنافسة	داخل المجموعات	1905.000	73	26.096			إحصائيا
	المجموع	1982.737	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	117.453	2	58.727	0.503	0.607	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	8527.428	73	116.814			
	المجموع	8644.882	75				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،75) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.88

ف الجدولية عند درجة حرية (2،75) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.11

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحراحشة وخليفات، 2009)، ودراسة(الحبيب، 2008)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تشابه في البيئة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بينها، فهي لا تختلف بأنظمتها وسياساتها الداخلية اتجاه أقسامها الأكاديمية، بالإضافة أن جميع التشريعات في الجامعات الفلسطينية مستمدة من مصدر واحد ألا وهو وزارة التربية والتعليم العالي، كما أن الجامعات الثلاث تتواجد في منطقة جغرافية واحدة.

- **الفرض الثاني من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الثاني على: "**لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة**($\alpha \leq 0.05$) **بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الكلية (كلية علمية، كلية إنسانية)**".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (9-5) يوضح ذلك:

جدول (9-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الكلية (كلية علمية، كلية إنسانية).

المجال		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التعاون	كلية علمية	43	34.884	2.929	1.977	0.052	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	36.242	3.021			
إستراتيجية التجنب	كلية علمية	43	23.186	6.518	0.392	0.696	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	23.727	5.156			
إستراتيجية التسوية	كلية علمية	43	30.558	3.180	0.750	0.455	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	31.121	3.324			
إستراتيجية الاسترضاء	كلية علمية	43	27.628	2.743	0.333	0.740	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	27.394	3.381			
إستراتيجية المنافسة	كلية علمية	43	20.000	4.634	1.436	0.155	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	21.697	5.665			
الدرجة الكلية	كلية علمية	43	136.256	10.319	1.596	0.115	غير دالة إحصائيا
	كلية إنسانية	33	140.182	11.018			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (74) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.00

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (74) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.66

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية (كلية علمية، كلية إنسانية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحراحشة وخليفات، 2009)، وجزئياً مع دراسة(العبابنة، 1996) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات ترجع لمتغير الكلية باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون، وكان لصالح الكليات الإنسانية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه التنظيم الإداري للأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية، كما أن الظروف التي تعيشها الجامعة تؤثر في جميع العاملين بالدرجة نفسها، فلا تختلف الظروف من كلية إلى أخرى.

- **الفرض الثالث من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الثالث على: "**لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة**($\alpha \leq 0.05$) **بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)**".

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. والجدول(10–5) يوضح النتائج:

جدول(10–5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التعاون	بين المجموعات	27.911	3	9.304	1.016	0.391	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	659.037	72	9.153			
	المجموع	686.947	75				
إستراتيجية التجنب	بين المجموعات	120.997	3	40.332	1.153	0.334	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	2519.530	72	34.993			
	المجموع	2640.526	75				
إستراتيجية التسوية	بين المجموعات	72.625	3	24.208	2.450	0.070	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	711.415	72	9.881			
	المجموع	784.039	75				
إستراتيجية الاسترضاء	بين المجموعات	75.862	3	25.287	2.999	0.036	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	607.085	72	8.432			
	المجموع	682.947	75				
إستراتيجية	بين المجموعات	74.487	3	24.829	0.937	0.427	غير دالة

المنافسة	داخل المجموعات	1908.250	72	26.503			إحصائيا
	المجموع	1982.737	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	718.035	3	239.345	2.174	0.098	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	7926.846	72	110.095			
	المجموع	8644.882	75				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،75) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.04

ف الجدولية عند درجة حرية (3،75) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.72

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، عدا إستراتيجية الاسترضاء، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا إستراتيجية الاسترضاء، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة(الحراحشة وخليفات، 2009) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة(عيسى، 2009)، ودراسة(الحبيب، 2008)، وتختلف مع دراسة(العبابنة، 1996) والتي توصلت إلى وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية في الاستجابات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية باختلاف الرتب الأكاديمية يعيشون الظروف الجامعية نفسها، وتطبق عليهم الأنظمة والقوانين نفسها، وبذلك فهم يمارسون مهام إدارية واحدة دون اعتبار لرتبتهم الأكاديمية، وقد يعود السبب أيضاً إلى الإدراك الجيد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم باختلاف رتبهم الأكاديمية.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) في إستراتيجية الاسترضاء، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ممارسة إستراتيجية الاسترضاء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي، والجدول(11-5) التالي يوضح ذلك:

جدول(11-5)

يوضح اختبار شيفيه في إستراتيجية الاسترضاء تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	محاضر	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
	29.692	**27.205**	**26.786**	**26.800**
محاضر 29.692	0			
أستاذ مساعد 27.205	*2.488	0		
أستاذ مشارك 26.786	*2.907	0.419	0	
أستاذ 26.800	2.892	0.405	0.014	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك لصالح المحاضر. ولم يتضح فروق في الرتب الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقة رؤساء الأقسام الأكاديمية برتبة محاضر بآراء غيرهم من الزملاء، وثقتهم بعلمهم وخبراتهم، وخصوصا إذا كانوا من الذين يحملون رتبا أكاديمية أعلى منهم، أو لديهم خبرات إدارية أوسع، ولذلك فهم يميلون إلى التنازل عن بعض قراراتهم من أجل تحقيق مصالح الآخرين في القسم، حيث ترتبط هذه الإستراتيجية بسلوك الإيثار لصالح الطرف الآخر، وقد يأخذ هذا الأسلوب شكل بذل المساعدة المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية.

- **الفرض الرابع من فروض الدراسة:**

ينص الفرض الرابع على: "**لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة**($\alpha \leq 0.05$) **بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري(أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فما فوق)**".

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول(12-5) يوضح ذلك:

جدول(12-5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التعاون	بين المجموعات	15.812	2	7.906	0.860	0.427	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	671.135	73	9.194			
	المجموع	686.947	75				
إستراتيجية التجنب	بين المجموعات	111.114	2	55.557	1.603	0.208	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	2529.412	73	34.649			
	المجموع	2640.526	75				
إستراتيجية التسوية	بين المجموعات	52.944	2	26.472	2.643	0.078	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	731.095	73	10.015			
	المجموع	784.039	75				
إستراتيجية الاسترضاء	بين المجموعات	6.331	2	3.165	0.342	0.712	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	676.616	73	9.269			
	المجموع	682.947	75				
إستراتيجية المنافسة	بين المجموعات	189.231	2	94.616	3.851	0.026	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1793.505	73	24.569			
	المجموع	1982.737	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	856.895	2	428.448	4.016	0.022	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	7787.986	73	106.685			
	المجموع	8644.882	75				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،75) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.88

ف الجدولية عند درجة حرية (2،75) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.11

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات عدا إستراتيجية المنافسة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدا إستراتيجية المنافسة.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في إستراتيجية المنافسة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي، والجداول(13-5) التالي يوضح اختبار شيفيه في إستراتيجية المنافسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري:

جدول(13-5)

يوضح اختبار شيفيه في إستراتيجية المنافسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري

سنوات المنافسة	اقل من 5 سنوات	سنوات 5-10	من 10 سنوات فما فوق
	20.333	**22.778**	**19.194**
اقل من 5 سنوات 20.333	0		
سنوات 5-10 22.778	2.444	0	
من 10 سنوات فما فوق 19.194	1.140	*3.584	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق جدول(13-5) وجود فروق بين مدة الخدمة من 5-10 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات. ولم يتضح فروق في الفترات الزمنية الأخرى من الخدمة الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد في بداية مشواره الإداري قد يجد صعوبات في حالة الصراعات المختلفة، فيكون أكثر ميلاً إلى استخدام السلطة الإدارية والقانونية والعقوبات في حل وإدارة هذه الصراعات، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاده بأنه

يستطيع أن يثبت نفسه، ويفرض قراره باستغلال سلطته الإدارية غافلاً العلاقات الإنسانية ودورها في إدارة الصراعات بصورة بناءة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:**

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : " **ما مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟**".

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(14-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في المجال (ن =76)

رقم الفقرة	الفقرة	عدد فقرات الاستبانة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الوعي الذاتي	7	2365	31.118	2.713	88.91	1
2	تنظيم الذات	7	2172	28.579	3.696	81.65	5
3	الدافعية	8	2582	33.974	3.881	84.93	2
4	التعاطف	6	1862	24.500	2.973	81.67	4
5	المهارة الاجتماعية	7	2257	29.697	3.171	84.85	3
الدرجة الكلية		35	11238	147.868	13.406	84.50	

يتضح من الجدول السابق(14-5) أن **مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم كبيراً جداً**، حيث جاء بوزن نسبي قدره (84.50%)، وذلك وفقاً للمحك المعتمد في الدراسة، أي أن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية مجموعة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعدهم على معرفة مشاعرهم وانفعالاتهم، والسيطرة عليها جيداً، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معهم، وقدرتهم على استثمار طاقتهم الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين، وذلك بدرجة كبيرة جداً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة(الرقاد وأبودية،2012) والتي

توصلت إلى أن هناك درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية حيث كان الوزن النسبي(79.7%)، وهي أيضاً تختلف عن دراسة تانج وآخرون(Tang et al.,2010)، والتي أشارت إلى أن الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية بدرجة متوسطة، ودراسة ميلهون(Milhoan,2007)، ودراسة (رشيد، 2003) توصلتا إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان بدرجة متوسطة أيضاً، وتختلف أيضاً عن النتيجة التي خرجت بها دراسة(الطائي والعطوي، 2006) بأن المستوى العام للذكاء العاطفي قد بلغ (2.87–)، وهو أقل من الوسط الفرضي للمقياس 3.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المعايير التي تضعها الجامعة عند اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في بداية مشوارهم الأكاديمي، فلا تعتمد هذه المعايير فقط على القدرات العقلية للأعضاء المنتخبين، بل يجب عليهم أن يجتازوا المقابلات الشخصية، والتي تركز فيها على المهارات التي يمتلكها العضو المنتخب مثل: مهارات التواصل والاتصال، والمهارات الشخصية والاجتماعية المختلفة، كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بحكم موقعهم الأكاديمي والإداري في الجامعات أكثر اطلاعاً بنظريات الفكر الإداري الحديث، والتي أخذ منحنى النمط التفاعلي الاهتمام الأكبر منها، وهذا المنحنى يأخذ على عاتقه إدارة الموارد البشرية وتنميتها بصورة فعالة، ويعتبر الذكاء العاطفي إحدى توجهات هذا المنحني والذي شغل حيزاً كبيراً في دراساته. كما قد تعود هذه الدرجة المرتفعة جدا للوضع غير الاعتيادي الذي يمر به الشعب الفلسطيني، والذي ساعد على غرس قيم الوفاء والانتماء والعطاء والتعاطف، وهذه القيم هي من أهم مكونات الذكاء العاطفي.

وكما يتضح من الجدول السابق (14–5)، أن **الوعي الذاتي** حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.91%)، أي بدرجة كبيرة جدا وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، تلى ذلك **الدافعية**، والتي حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.93%)، أي بدرجة كبيرة جدا، تلى ذلك **المهارة الاجتماعية**، حيث حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (84.85%)، أي بدرجة كبيرة جدا، وتلي ذلك **التعاطف**، والذي حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (81.67%)، أي بدرجة كبيرة، وأخيراً جاء **تنظيم الذات** في المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (81.65%)، أي بدرجة كبيرة، وبذلك يكون ترتيب هذه المجالات تنازلياً كالآتي: (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارة الاجتماعية، التعاطف، تنظيم الذات)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة(Abas,2010)، حيث أظهرت أن القياديين الأكاديميين يمارسون التعاطف بنسبة كبيرة، وتنظيم الذات كان له أقل النسب، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن النتيجة التي أشارت إليها دراسة باريش(Parrish, 2011)، حيث حاز التعاطف على المرتبة الأولى بين أبعاد الذكاء العاطفي.

ويتضح من استعراض النتائج في الجدول (14–5) السابق، أن جميع درجات مجالات الذكاء العاطفي الخمس(الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، حيث جاءت بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المجالات الخمسة للذكاء العاطفي، فكل مجال يتكامل مع المجالات الأخرى لتكوَّن منظومة الذكاء العاطفي.

وتعزو الباحثة حصول الوعي الذاتي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.91%)، أي بدرجة كبيرة جدا وفقا للمحك المعتمد في الدراسة إلى أن الوعي بالنفس والتعرف على الشعور وقت حدوثه، هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي، فطالما كان مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كبيراً جدا، فيجب أن يقابله ارتفاع في مستوى الوعي الذاتي لديهم، كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في موقعهم القيادي لا يستطيعون استقبال ردود فعل وتغذية راجعة إذا كانوا غير قادرين على تحديد حاجتهم وذلك من أجل تحديد إجراءاتهم القيادية المناسبة، وقد يرجع سبب حصول الوعي الذاتي على هذه المرتبة المتقدمة وبالوزن النسبي المرتفع جداً إلى انتشار ثقافة التقييم بأنواعه، والتي تعتمدها الجامعات في تقييم العاملين لديها باختلاف مراكزهم الأكاديمية والإدارية، والتي ساعدت رئيس القسم الأكاديمي كغيره من العاملين في الجامعات في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، وشعوره بقدراته وقيمه لذاته.

ومن الجدول السابق(14–5) يتضح حصول الدافعية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.93%)، أي بدرجة كبيرة جدا وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، أي أن لدى رئيس القسم هدف يسعى إلى تحقيقه ويكون لديه الحماس والمثابرة لاستمرار السعي من أجل تحقيقه، ويكون لديه القدرة على تأجيل إشباعهم الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، وذلك بدرجةٍ كبيرة جداً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح الأهداف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك لالتزامهم بخطة القسم التي يضعونها، وقد تعود تلك النتيجة إلى تبني الجامعات مبدأ الحرية الأكاديمية، والتي جعلت أعضاءها يتمتعون بالدافعية لتحقيق الإنجازات المختلفة، وأيضاً تشجيع الجامعات الفلسطينية للابتكار والإبداع من خلال النشاطات المختلفة.

ومن الجدول السابق(14–5) يتضح أيضاً حصول المهارة الاجتماعية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (84.85%)، أي بدرجة كبيرة جدا وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام إدارات الجامعات عند تعيين أعضاء الهيئة التدريسية بضرورة توافر المهارة الاجتماعية لديهم وذلك من خلال المقابلة الشخصية، وقد تعود هذه النتيجة إلى إتباع الجامعات الفلسطينية النمط التفاعلي في الإدارة، والذي أتاح لانتشار ثقافة القيادة التشاركية، والقيادة الخدمية،

والقيادة التوزيعية التي تساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بنجاح، كما أن بعض الجامعات تبنت تنظيم برامج تدريبية موجهة لأعضاء الهيئة التدريسية للتدريب على مهارات الاتصال والتواصل سعياً إلى التطوير التنظيمي في مؤسستها، وتشير الباحثة أن الجامعة الإسلامية قد أظهرت اهتماماً ملحوظاً في هذا المجال، وذلك من خلال فعاليات مؤتمر التربية الرابع بالجامعة الإسلامية بعنوان "التواصل والحوار التربوي .. نحو مجتمع فلسطيني أفضل.

ومن الجدول السابق(14–5) يتضح أيضاً حصول التعاطف على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (81.67%)، أي بدرجة كبيرة وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الجو الانفعالي الذي يسود البيئة الفلسطينية، حيث يسود التعاطف، والمشاركة الوجدانية، وذلك في ظل الظروف القاسية التي يمر بها الشعب الفلسطيني نتيجة الحصار الذي يفرضه الاحتلال على قطاع غزة، كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية أفراد على قدرٍ من العلم والكفاءة، فهم يدركون أن للتعاطف قوة، وهذه القوة تزيد من تماسك الفريق الواحد، وهذا ما أكد عليه نبينا الحبيب محمد –ﷺ– حين قال : "«**تَرَى المُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحُمِهِمْ وَتَوَادِّهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، كَمَثَلِ الجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى عُضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهَرِ وَالحُمَّى**»(البخاري، 2001، ج8: 10)

وتعزو الباحثة أن تنظيم الذات جاء بوزن نسبي قدره (81.65%)، أي بدرجة كبيرة وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، ولكن في المرتبة الخامسة والأخيرة إلى ندرة التحاق رؤساء الأقسام الأكاديمية ببرامج تدريبية تساعدهم على تنظيم الذات، حيث إن مجالات الذكاء العاطفي الأخرى يستطيع أن يطورها الفرد بذاته، ولكن مهارة التنظيم مهارة أعلى؛ فتحتاج إلى برامج تدريبية، وهذه البرامج تساعد على وضع خطط للتعديل الذاتي، والتي تحسن العديد من مظاهر الحياة، وهذه الخطط تشمل خططاً للتوجيه الذاتي، التأمل، الاحتفاظ بالسجلات، تحليل نواتج السلوك السابق، المكافآت الذاتية والعقاب الذاتي، أو قد يعود السبب إلى كثرة الضغوط والأعباء التي تواجه رئيس القسم في العمل نتيجة التزامه بمهام إدارية بالإضافة إلى مهامه الأساسية في العمل الأكاديمي.

- **عرض وتحليل فقرات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:**

فيما يأتي سيتم تحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الثانية، وهي استبانة لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، ومجالات الاستبانة كانت: (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول(الوعي الذاتي) من مجالات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

جدول(15-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول(الوعي الذاتي)،وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
1	أكون واعياً بعواطفي عندما أختبرها.	314	4.132	0.660	82.63	7	24
2	أمتلك الثقة بالنفس.	347	4.566	0.499	91.32	1	1
3	أعرف نقاط القوة والضعف لديَ.	346	4.553	0.551	91.05	2	2
4	أتقبل النقد البنّاء المخلص.	337	4.434	0.525	88.68	6	6
5	أتعلم من خبرات الماضي.	343	4.513	0.529	90.26	3	3
6	أنا مخلصٌ مع نفسي ومع الآخرين.	339	4.461	0.528	89.21	5	5
7	أنا واضحٌ في أهدافي ومبادئي.	339	4.461	0.621	89.21	4	4

يتضح من جدول(15-5) السابق أن الفقرة رقم(2)، والتي نصت على " أمتلك الثقة بالنفس "، فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.32%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة بالنفس هي حجر أساس الوعي الذاتي، فمن البديهي أن تحتل الثقة بالنفس المراكز الأولى في التقييم، فالإنسان الواعي بذاته يمتلك القدرة على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى، وهذا يعد عاملاً حاسماً في فهم النفس، كما أن عدم القدرة على فهم المشاعر الحقيقية، تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يمتلكون هذه القدرة أشخاص هم بالفعل واثقون في أنفسهم وفيما يتخذونه من قرارات.

وأما الفقرة(1) والتي نصت على " أكون واعياً بعواطفي عندما أختبرها" ، فقد احتلت على المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (82.63%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاعر من الصعب قياسها بسهولة في حالات التوتر الشديد، لذلك نجد تأخر هذه العبارة في الترتيب.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني(تنظيم الذات) من مجالات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

جدول(16-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني(تنظيم الذات)وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
8	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي.	311	4.092	0.636	81.84	2	25
9	أنا أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر.	303	3.987	0.663	79.74	7	31
10	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه.	308	4.053	0.815	81.05	5	29
11	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب.	311	4.092	0.657	81.84	4	27
12	أسيطر على غضبي ولا أثور في وجوه الآخرين.	304	4.000	0.800	80.00	6	30
13	أسيطر على شعوري عند تلقي أمر مزعجٍ.	311	4.092	0.769	81.84	3	26
14	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.	324	4.263	0.619	85.26	1	14

يتضح من جدول(16-5) السابق أن الفقرة رقم(14)، والتي نصت على " أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها"، فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.26%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية على قدر من المسئولية والموضوعية، تجعلهم يدركون أن الوعي والمصارحة الذاتية بالأخطاء ومكامن الضعف كفيل بإيجاد المخارج المناسبة لحل المشاكل، ويدركون أن الاعتراف بالخطأ فضيلة والرجوع عنه قوة، وكل بني آدم خطاء.

وأما الفقرة(10)، والتي نصت على " أنا أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر" ، فقد احتلت على المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (79.74%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه في حالة الخطر تكون هناك ردة فعل قد لا يتوقعها الشخص، وهذه المهارة تحتاج إلى تدريب حتى

يتمكن رئيس القسم من التحكم بمشاعره في حالة المخاطر، وهذا ما تفتقره مؤسساتنا التعليمية من حيث التدريب، ولذلك كان لهذه الفقرة أدنى الاستجابات في هذا المجال.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث(الدافعية) من مجالات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

جدول(17-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (الدافعية)، وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
15	أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي.	335	4.408	0.593	88.16	1	8
16	أستطيع أن أجازف مجازفةً مدروسة.	309	4.066	0.772	81.32	8	28
17	أستطيع إنجاز المهمات بنشاطٍ وتركيزٍ عالٍ.	326	4.289	0.708	85.79	3	12
18	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوةٍ.	322	4.237	0.630	84.74	6	17
19	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليب ابتكارية.	324	4.263	0.597	85.26	5	16
20	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل.	327	4.303	0.589	86.05	2	11
21	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.	324	4.263	0.681	85.26	4	15
22	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات.	315	4.145	0.605	82.89	7	23

يتضح من جدول(17-5) السابق أن الفقرة رقم(15)، والتي نصت على " أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي"، فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.16%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع رئيس القسم الأكاديمي بشخصية على قدر من الإيمان، وتحمل الكثير من التفاؤل، وهذا يعطيه القوة والحماسة لإنجاز مهامه وتحقيق تطلعاته.

وأما الفقرة(16) والتي نصت على "أستطيع أن أجازف مجازفةً مدروسة" ، فقد احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (81.32%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجازفة في المؤسسة التعليمية خطوة تحفها المخاطر لحساسية هذه المؤسسة حيث إنها تترك آثارا واضحة على

المجتمع، كما أن المجازفة تحتاج إلى جهود عالية وتدريب مسبق، وتخطيط على المدى القريب والبعيد لتحقيق الهدف المنشود منها.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع(التعاطف) من مجالات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

جدول(18-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع(التعاطف)، وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
23	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.	319	4.197	0.566	83.95	2	21
24	أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين.	301	3.961	0.774	79.21	6	34
25	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	301	3.961	0.756	79.21	5	33
26	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	302	3.974	0.730	79.47	4	32
27	أساعد الآخرين للشعور بشكلٍ أفضل عندما يكونون منزعجين.	318	4.184	0.534	83.68	3	22
28	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكلٍ فعّال.	321	4.224	0.602	84.47	1	20

يتضح من جدول(18-5) السابق أن الفقرة رقم(28)، والتي نصت على " أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكلٍ فعّال"، فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.47%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجانب العلاقات الإنسانية، وقدرتهم على التفاعل مع أحزان الآخرين وانفعالاتهم.

وأما الفقرة(24)، والتي نصت على " أنا حسّاس للاحتياجات العاطفية للآخرين" ، فقد احتلت على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (79.21%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم القدرة على مساعدة الآخرين، وتقديم العون بقدر المستطاع؛ لكي يكونوا

ناجحين، ومساعدتهم على مواجهة مشاكلهم بنجاح، وكما أن إعداد الأشخاص الذين يتعاملون معهم والفروق الفردية بينهم تجعل الاستجابة لهذه الفقرة متدنية دون باقي فقرات هذا المجال.

خامساً: تحليل فقرات المجال الخامس(المهارة الاجتماعية) من مجالات استبانة مستوى الذكاء العاطفي:

جدول(19-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس(المهارة الاجتماعية)، وكذلك ترتيبها في المجال(ن =76)

م.	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
29	أبادر إلى الحديث بسهولة عند مقابلة أناس جدد.	321	4.224	0.685	84.47	6	19
30	أنفتح على الناس بطريقةٍ مناسبة.	325	4.276	0.506	85.53	4	13
31	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.	328	4.316	0.594	86.32	3	10
32	أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي.	335	4.408	0.546	88.16	1	7
33	أركز وانتبه عندما أستمع للآخرين.	329	4.329	0.681	86.58	2	9
34	يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي.	298	3.921	0.963	78.42	7	35
35	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.	321	4.224	0.645	84.47	5	18

يتضح من جدول(19-5) السابق أن الفقرة رقم(32)، والتي نصت على " أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي"، فقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.16%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تحلي رؤساء الأقسام الأكاديمية بقيم أخلاقية سامية، والتي تميز الشخصية المسلمة، فهم يدركون أن الاحترام هو أساس نجاح العلاقات الإنسانية، وهدفهم في النهاية هو تحقيق الرضا لجميع الأطراف، فهم بذلك كناشد الضالة لا يفرق بين أن تظهر ضالته على يده أو على يد غيره.

وأما الفقرة(34)، والتي نصت على "يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي" ، فقد احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (78.42%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد رؤساء الأقسام

الأكاديمية أن هذه الفقرة قد تظهرهم في مظهر المتكبر أكثر من مظهر الواثق بنفسه، فجاءت الوزن النسبي لها في مرتبة متأخرة في مجال المهارة الاجتماعية.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:**

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: **" هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم**

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($0.05 \geq \alpha$) **بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم.**

جدول(20-5)

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لديهم

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الذكاء العاطفي	مستوى الدلالة
التعاون	**0.381****	**دالة عند 0.01**
التجنب	**-0.335****	**دالة عند 0.01**
التسوية	**-0.057**	**غير دالة إحصائياً**
الاسترضاء	**0.077**	**غير دالة إحصائياً**
المنافسة	**-0.325****	**دالة عند 0.01**
إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	**-0.229 ***	**دالة عند 0.05**

ر الجدولية عند درجة حرية (74) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.283

ر الجدولية عند درجة حرية (74) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.217

يتضح من الجدول السابق(20-5)، فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون، أن قيمة ر المحسوبة تساوى (0.381)، وهي قيمة أكبر من ر الجدولية التي تساوى (0.283)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى الذكاء العاطفي لديهم

وممارستهم لإستراتيجية التعاون من وجهة نظرهم، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، زادت ممارستهم لإستراتيجية التعاون، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الجميل، 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة فيزاي وآخرون (Feizi et al., 2011)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون التي تمارسها القيادات الجامعية في جامعة العلوم الطبية الإيرانية، وكما تتفق مع دراسة(Abas, 2010) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية المشاركة لدى القياديين في قسم الموارد البشرية في جامعة XYZ الماليزية، وأيضاً تتفق مع دراسة(الطائي والعطوي، 2006) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التعاون. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، يزداد الوعي الذاتي لديهم، وتزداد قدرتهم على تنظيم انفعالاتهم، وقدرتهم على فهم الآخرين والتأثير فيهم، وبذلك يكونون أقدر على ممارسة إستراتيجية التعاون بفاعلية عند إدارة الصراع، ففي هذه الحالة يكون الاهتمام بالذات والآخرين في آن واحد وبشكل متوازٍ، وحينها يكون هناك توازن وجداني، والذي ينعكس على وجود علاقات طيبة مع أعضاء الهيئة التدريسية، فهم يتصفون بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين، وتحقيق الأهداف المنشودة في جو يسوده روح المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، وذلك نتيجة وضوح إجراءات العمل لديهم، وثقتهم بأنفسهم وبالآخرين، وحفاظهم على العلاقات الاجتماعية، وهذا الجو يهيئ بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، بالإضافة إلى ضمان الإخلاص والولاء للقسم، وهو ما يلائم بيئة المؤسسة التعليمية، في حين أنه عند انخفاض مستوى الذكاء العاطفي لدى رئيس القسم نجد أن الأجواء السائدة داخل القسم أجواء نفور وعدم انسجام، فتغيب هنا فرص التعاون والتفاهم والثقة، وتكون البيئة حينها مثيرة لصراعات قد تشكل عقبات تحد من تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يتضح من الجدول السابق(20–5)، فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب، أن قيمة ر المحسوبة تساوى (0.335–)، وهي قيمة أكبر من ر الجدولية التي تساوى (0.283)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى الذكاء العاطفي لديهم وممارستهم لإستراتيجية التجنب من وجهة نظرهم، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، قلت ممارستهم لإستراتيجية التجنب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيزاي وآخرون (Feizi et al., 2011)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب لدى القيادات الجامعية في جامعة العلوم الطبية الإيرانية، وتتفق مع

نتيجة دراسة(الطائي والعطوي، 2006)، والتي أكدت على وجود علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب لدى القيادات الجامعية في عدد من كليات جامعة الكوفة العراقية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الجميل، 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية التجنب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كيشتكاران وآخرون(Keshtkaran et al., 2012)، والتي أكدت على عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التجنب. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند ممارسة إستراتيجية التجنب، يكون هناك انخفاض في الاهتمام بالذات وبالآخرين، فيميل رئيس القسم إلى تجاهل الطرف الآخر وعدم التعاطف معه، وتكون ثقته بنفسه أقل، ويفقد التواصل والتأثير في الطرف الآخر، وهذه الصفات تتوافق مع الأشخاص منخفضي الذكاء العاطفي.

ويتضح من الجدول السابق(20-5)، فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التسوية، أن قيمة ر المحسوبة تساوى (0.057-)، وهي قيمة أقل من ر الجدولية التي تساوى (0.283)، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى الذكاء العاطفي لديهم وممارستهم لإستراتيجية التسوية من وجهة نظرهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيشتكاران وآخرون(Keshtkaran et al., 2012)، والتي أكدت على عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التسوية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الجميل، 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية التسوية، وتختلف أيضاً مع دراسة (Abas, 2010) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية التسوية لدى القياديين في قسم الموارد البشرية في جامعة XYZ الماليزية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند ممارسة رئيس القسم لإستراتيجية التسوية تكون الحلول المقدمة لإدارة الصراع مؤقتة، وليست بالضرورة هو ما يطمح اليه كل فرد في قسمه، بل هي عملية تنازل يقوم بها كل أطراف الصراع، فتكون الأجواء السائدة غير واضحة وغامضة، فلا يمكن تفسيرها بانخفاض أو ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ويتضح من الجدول السابق(20-5)، فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية الاسترضاء، أن قيمة ر المحسوبة تساوى (0.077-)، وهي قيمة أقل من ر الجدولية التي تساوى (0.283)، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى الذكاء العاطفي لديهم وممارستهم لإستراتيجية الاسترضاء من وجهة نظرهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيشتكاران وآخرون(Keshtkaran et al., 2012)، والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى

الذكاء العاطفي وإستراتيجية الاسترضاء .وهذه النتيجة تختلف أيضاً مع دراسة (الجميل، 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية الاسترضاء. وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة(الطائي والعطوي، 2006)، والتي أكدت على وجود علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية الاسترضاء لدى القيادات الجامعية في عدد من كليات جامعة الكوفة العراقية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة إستراتيجية الاسترضاء تعني التقليل من إشباع الشخص لحاجاته الوجدانية، ومحاولة اخفاء مشاعره الحقيقية من أجل ارضاء الآخرين، حيث يكون الاهتمام منخفض بالذات، وقد يتعارض ذلك مع مهارات الذكاء العاطفي حيث يكون الاهتمام بالذات وبالآخرين في آن واحد، وهذا قد يتسبب في حالة من الغموض وعدم الوضوح، مما قد يفسر عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية الاسترضاء.

كما يتضح من الجدول السابق(20–5)، فيما يخص مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية المنافسة، أن قيمة ر المحسوبة تساوى (0.325–)، وهي قيمة أكبر من ر الجدولية التي تساوى (0.283)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى الذكاء العاطفي لديهم وممارستهم لإستراتيجية المنافسة من وجهة نظرهم، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، قلت ممارستهم لإستراتيجية المنافسة، وتتفق مع نتيجة دراسة(الطائي والعطوي، 2006)، والتي أكدت على وجود علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المنافسة لدى القيادات الجامعية في عدد من كليات جامعة الكوفة العراقية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الجميل، 2012) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وممارسة إستراتيجية المنافسة، كما وتختلف مع نتيجة دراسة فيزاي وآخرون (Feizi et al.,2011)، والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجية المنافسة لدى القيادات الجامعية في جامعة العلوم الطبية الإيرانية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القائد تكون ثقته بنفسه نابعة من شخصيته وليس من سلطته، وتكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتنمية الثقة بينه وبينهم، مما يعني أنه يهتم بتلبية رغباته ورغبات العاملين معه، بينما القائد الذي يميل إلى ممارسة إستراتيجية المنافسة فهو يسعى أن يستمد تأثيره على الآخرين من سلطته، ويسعى أن يلبي مطالبه وحاجاته وتوقعاته على حساب توقعات وآمال الآخرين، حتى لو كلفه الأمر هدم علاقاته مع الآخرين، وهذا قد يفسر العلاقة الارتباطية السالبة بين مستوى الذكاء العاطفي وإستراتيجية المنافسة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إلية الدراسة من نتائج، تم وضع التوصيات الآتية لتعزيز ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الملائمة، وتعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية:

أ- من ناحية إدارة الجامعات:

- ينبغي على الجامعات الفلسطينية وضع لوائح وأنظمة دقيقة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.
- عقد وحدة الجودة في الجامعات الفلسطينية لدورات تدريبية بصفة مستمرة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل، وفن إدارة الحوار حتى يصبحوا قادرين على اكتساب فهم أفضل للذات وللآخرين، واظهار حالة نفسية وصحية مناسبة، بما ينعكس على مستوى أدائهم الفردي والتنظيمي ونوعيته، ويكفل إدارة فعالة للصراع التنظيمي.
- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي من أجل التعرف على حقيقة هذه الظاهرة، وكما تعكسه الأدبيات في العلوم السلوكية التربوية، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال، والتأكيد على وجود جوانب إيجابية في ظاهرة الصراع يمكن توظيفها واستثمارها في حالة توافر المهارات القيادية الإبداعية، والتي تكون لها القدرة على تفعيل طاقات الأفراد وتجديد حيوية العمل وإحداث التغيرات المطلوبة في ثقافة المؤسسة التعليمية.
- مراجعة معايير انتقاء واختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية، والتي ينبغي أن لا تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس، بل لابد أن يتضمن مجالات الذكاء العاطفي: الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية.
- توفير الإمكانات المادية والبشرية التي تسهم في مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على التواصل والتفاعل بشكل إيجابي مع أعضاء هيئة التدريس.
- نظراً لأن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت مستخدمة كافة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وبدرجات متفاوتة، توصي الباحثة باستخدام النتائج في تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة وجوانب الضعف لديهم في إدارتهم للصراع، وبالتالي تعزيز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارستهم، وذلك من خلال استغلال مهارات الذكاء العاطفي لديهم.

- توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء العاطفي للباحثين والدارسين؛ لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

ب- من ناحية رئيس القسم:

- اعتماد رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب التقييم الذاتي لأدائهم لمعرفة مواطن الضعف لمعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها.
- إتاحة الفرص الكافية للأطراف المتصارعة للتعبير عن آرائهم بحرية تامة من أجل توضيح الحقائق المرتبطة بموضوع الصراع.
- دراسة وتشخيص مواقف الصراع قبل الشروع باستخدام الإستراتيجية الملائمة لموقف الصراع لإدارته بفاعلية.
- ضرورة التخفيف من استخدام إستراتيجية التجنب والمنافسة عند إدارة الصراع، واللجوء إلى نمط التعاون، واللجوء إلى المواجهة بين الأطراف، وتفهم وجهات النظر المختلفة، والتحاور من أجل الوصول لحلول جذرية.
- الاهتمام أكثر بإستراتيجية التعاون الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل.
- ضرورة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية لمشاعر أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في القسم، وامتلاكهم القدرة على التأثير فيهم من خلال الاحتكاك بهم والتعامل معهم.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- دور الجامعات في تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- دور الجامعات في تعزيز ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية(كالأداء، والإبداع، العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية،.....)
- الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات الجامعية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- أثر برنامج لتنمية الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على اختيار إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

- أولاً: المراجع باللغة العربية
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

- القران الكريم: **تنزيل العزيز الحكيم.**

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل(2003): **لسان العرب**، دار الكتب الجامعية، بيروت.
2. أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال(1996): **القدرات العقلية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
3. أبو عفش، ايناس شحتة(2011): "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأنروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
4. أبو علام، رجاء(2010): **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة.
5. أبو مرزوق، ابتسام يوسف(2011):" إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. الأزهري، محمد بن أحمد(1964): **تهذيب اللغة**، دار القومية العربية للطباعة، القاهرة.
7. ألبرخيت، كارال(2009): **الذكاء الاجتماعي علم النجاح الجديد**، مكتبة جرير، الرياض.
8. باشميل، عمر أحمد(1997): " إستراتيجيات إدارة الخلافات لدى المديريين الأكاديميين بجامعة أم القرى"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
9. البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله(1422): **الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه- صحيح البخاري** -، تحقيق(محمد زهير بن ناصر الناصر)، دار طوق النجاة، بيروت.
10. بدر، حامد أحمد رمضان(1986): طرق في الفكر الإسلامي لإدارة الخلافات في المنظمات، **المجلة العربية للإدارة في الأردن**، العدد(2)، 3-19.
11. البستاني، المعلم بطرس(1869): **قطر المحيط**، ج2، المكتبة الغربية، بيروت.
12. بظاظو، عزمي(2010): "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمديريين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
13. البنا، حسن(1991): **مجموعة رسائل الإمام الشهيد حسن البنا**، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة.

14. البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرَوْجِردي الخراساني(2003): **شعب الإيمان**، تحقيق وتخريج أحاديث(عبد العلي عبد الحميد حامد)، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
15. الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة(1975): **سنن الترمذي**، تحقيق وتعليق(أحمد محمد شاكر ومحمد عبد الباقي وابراهيم عطوة عوض)، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر.
16. توفيق، عبد الرحمن(2008): **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك "، القاهرة .
17. توفيق، عبد الرحمن(2009): **دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة .
18. جاد الله، فاطمة(2008):"أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة"، **مجلة المحاسبة والإدارة**، العدد(71)، الجزء(2)، 531-596.
19. جبرين، علي هادي(2010): **أساسيات البحث ومشاريع التخرج وكتابة التقارير في الإدارة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
20. جلاب، إحسان دهشان(2011): **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
21. الجميل، ريم سعد(2012): "دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل"، **مجلة تنمية الرافدين في جامعة الموصل**، مجلد(34)، عدد(108)، 133-151.
22. جولمان، دانيال (2010): **الذكاء العاطفي**، مكتبة جرير، الرياض.
23. جولمان، دانييل(2000): **الذكاء العاطفي**، ترجمة(ليلى الجبالي)، دار عالم المعرفة، الكويت.
24. الحبيب، بكر تركي(2008): "إستراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي"، **مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم**، العدد(22)، 89- 123.
25. الحراحشة، محمد وخليفات، عبد الفتاح(2009): "علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، **مجلة كلية التربية في جامعة الامارات العربية المتحدة**، العدد (26)، 205- 235.
26. الحريري، رافدة عمر (2011): **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، دار الثقافة، عمان.

27. حسانين، جاد الرب عبد السميع(2010): "أثر الذكاء الوجداني للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك"، **مجلة آفاق جديدة**، العدد(1) والعدد(2)، 109-156.
28. حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم (2006): **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
29. حسين، سلامة وحسين، طه(2007): **إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، دار الفكر، عمان.
30. الحمداني، موفق(2006): **مناهج البحث العملي-أساسيات البحث العلمي-**، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان.
31. الحولي ،عليان عبد الله(2005): "القسم الأكاديمي في الجامعة -المفهوم والدور-" ، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، مجلد(1)، عدد(2)، غزة، 13-20.
32. الخازندار، جمال الدين(2005): **ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
33. الخضر، عثمان حمود(2008): **الذكاء الوجداني**، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
34. الخوالدة، محمود(2004): **الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي**، دار الشروق، عمان.
35. الدهشان، جمال والسيسي، جمال(2005): "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم"، **بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد**، ديسمبر، جامعة عين شمس، مصر.
36. ديري، زاهد محمد(2011): **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
37. رسمي، محمد حسن(2004): **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
38. رشيد، مازن فارس(2003): "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"، **مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق**، مجلد(25)، عدد(1)، 467- 500.
39. الرقاد، هناء خالد وأبو دية، عزيزة(2012):" الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد (20)، العدد(2)، 737- 763.

40. السالم، مؤيد سعيد(2009): **القوة التنظيمية**، مكتبة الجامعة، الشارقة.
41. سلطان، جاسم(2005): **إستراتيجية الإدراك للحراك – من الصحوة إلى اليقظة –**، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
42. السلطة الوطنية الفلسطينية(1998): "قانون رقم 11 لسنة 1998م بشأن التعليم العالي، **منشورات وزارة التربية والتعليم العالي** ، رام الله.
43. السمادوني، السيد إبراهيم(2007): **الذكاء الوجداني(أسسه وتطبيقاته)**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
44. سينغ، داليب (2006) :**الذكاء الانفعالي في العمل**، ترجمة (عبد الحكيم أحمد الخزامي)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
45. الشامان، أمل سلامة(2006) : "مدي فاعلية الذكاء الوجداني في تطوير مهارات القيادة التربوية"، **مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، العدد(55)، الجزء(1)، 471-517.
46. شبايك، رؤوف(2008): **365 مقولة في النجاح** www.shabayek.com. تم السحب بتاريخ 25-12-2012
47. الشدي، أمل بنت محمد(2010): "إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض- دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن-"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
48. الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة(2009): **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج، عمان.
49. الشهري، سعد محمد علي(2008):"الذكاء الانفعالي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
50. الطائي، على حسون ودهام، علاء(2008): "تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(14)، العدد(52)، 68-97.
51. الطائي، يوسف حجيم والعطوي، عامر علي حسين(2006):" الذكاء العاطفي وعلاقته بإستراتيجيات حل الصراع- دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة"، **مجلة دراسات إدارية**، المجلد(1)، العدد(2)، 117- 150.

52. عامر، سامح عبد المطلب(2011): **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
53. العبابنة، سعيد محمد(1996):" أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الاردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن.
54. عبد الغفار، نورة عواد(2008): "صنع القرارات بكليات التربية للبنات بجدة وعلاقته بالذكاء الوجداني "، **حولية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية**، العدد(9)، 39- 97.
55. عجين، علي ابراهيم(2009): "الذكاء العاطفي الذاتي وتطبيقاته في السنة النبوية"، **مجلة المنارة**، المجلد(15)، العدد(2): 74-77.
56. عبد الفتاح، عز(2007): **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
57. عبد الوهاب، محمد علي(1998):"دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، **المجلة الدولية**، المجلد (20)، العدد(4)، الامارات العربية المتحدة، 209-251.
58. العتيبي، طارق (2006) : "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها – دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
59. العسولي، محمد غالب(2011): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
60. العمايرة، محمد حسن(2002): **مبادئ الإدارة المدرسية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
61. العمري، خالد(2005):" المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي"، **المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومى في التدريس والتعلم برعاية مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس**،(ابريل) القاهرة، مصر.
62. العميان، محمود سلمان(2002): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
63. العوضي، عادل خير الله ناصر والعوضي، فايزة خير الله ناصر(2007): " نحو نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي وتحويله لقوة منتجة"، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد(20)، 182-160.

64. عيسى، ابراهيم عبد الفتاح(2009): "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.

65. عيسى، جابر ورشوان، ربيع(2006):"الذكاء الوجداني وتأثيره على التوافق والرضا عن الحياة، **مجلة العلوم التربوية والاجتماعية**، كلية التربية بجامعة حلوان، العدد(4)، 45-130.

66. كوبر، روبرت وصواف، أيمن(1996): الذكاء الانفعالي- القيادة الشاملة للذات والجماعات والمنظمات-، **مجلة خلاصات كنب المدير ورجال الأعمال**، العدد(21)، 5-14.

67. كوفمان، جيمس(2010): **العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية**، ترجمة(مجد الابراهيم)، مكتبة العبيكان، الرياض.

68. كيزار، أدريانا وآخرون(2010): **التعليم العالي لخدمة الصالح العام**، ترجمة(إبراهيم الشهابي)، دار العبيكان للنشر، عمان.

69. اللوح، أحمد يوسف(2008): "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية-، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

70. اللوزي، موسى(1999): **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

71. ماهر، أحمد(2005): **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات**-، الدار الجامعية، الاسكندرية.

72. محمد، أشرف السعيد(2011): "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين"، **مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة**، العدد(76)، الجزء(1)، 80-119.

73. محمد، سعد محمد(2010): إستراتيجيات إدارة الصراعات وعلاقتها بخبرة العمل لدى عينة من المديرين، **مجلة دراسات نفسية**، مجلد(20)، عدد(3)، 465-502.

74. محمود، علاء الدين عبد الغني(2011): **إدارة المنظمات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

75. مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري(ب،ت): **الجامع الصحيح**، دار الجيل ودار الآفاق الجديدة، بيروت.

76. مصطفى، أحمد سيد(2007): **المدير الذكي– كيف يكون الذكاء في القيادة–**، المؤلف، القاهرة.
77. مصطفى، يوسف عبد المعطي(2005): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، القاهرة.
78. المغربي، كمال محمد(1995): **السلوك التنظيمي– مفاهيم وأُسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم–**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
79. المهدي، سوزان محمد وهيبة حسام اسماعيل(2000): "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد(24)، الجزء(4)، 215–260.
80. المومني، واصل جميل(2006): **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
81. النواجحة، زهير عبد الحميد(2010): "تنمية مهارات الذكاء الوجداني من منظور إسلامي"، **ورقة بحثية للمشاركة في يوم دراسي" نحو وجهة إسلامية في علم النفس"**، الجامعة الإسلامية، 17–مايو–2010.
82. النووي، محيي الدين يحي بن شرف(ب.ت.): **تهذيب الأسماء واللغات**، دار الكتب العلمية، بيروت.
83. هلال، محمد عبد الغني(2011): **الذكاء العاطفي والاجتماعي**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة .
84. الورافي، عبد الكريم على أحمد(2007): "مدى تأثير عوامل الصراعات التنظيمية على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.
85. وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997): **الأطلس الفني**، ج1، فلسطين.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Abas, Nuru Ain(2010): "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles", **master research**, University of Wisconsin-Stout, USA.
2. Adeyemi,T.O. and Ademilua,S.O.(2012): "Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities", **Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies**, Vol. 3, No. 3, p. 368-375.

3. An Shih, Hsi and Susanto Ely(2010):"Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public Organizations", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 21, No. 2, p. 147-168 at Emerald Group Publishing Limited.
4. Bar-On, R., & Parker, J.D.A.(2000): **Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV)**, Multi-Health Systems, Toronto.
5. Bar-on,R.,(1997): **The emotional quotient inventory(EQ-I)**, Multi-Health system Inc., Toronto.
6. Bennouna, S.(2003): "Mentors Emotional intelligence and Performance of mentoring functions in doctoral Education", **Dissertation Abstracts International**, Vol. 64, No. 12, P. 4310-4330.
7. Bjerknes, Daniel & Paranica, Kristine(2002): **Training Emotional Intelligence For Conflict Resolution Practitioners**, Retrieved November, 2012 form: http://mediate.com/articles/bjerknes.cfm ,Downloaded on 20/1/2013
8. Dee, Jay R. & Henkin, Alan B. & Singleton, Carole A.,& Mack, Kelly M.(2004): "Conflict Management Strategies of Academic Chairs", **Journal of Research in Education**, Vol. 14, No. 1, p. 5-22. 28\9\2012 from http://www.eeraonline.org/journal/files/2004/JRE_2004_01_Dee.pdf, Downloaded on July 31, 2011
9. Din, Siraj and et al.(2011): "An investigation of conflict management in public and private sector universities", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No.16, pp. 6981-6990.
10. Duze, Chinelo O.(2012): "Managing Role Conflict among University Administrators in Nigeria**", Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)**, Vol. 3, No. 2, p. 162-169.
11. Eskandarpour, Behrouz & Amiri, Mariam(2012): " Survey of relationship between dimensions of emotional intelligence and effectiveness of managers' of Ardebil universities", **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Vol. 3, No. 7, p. 1369-1374 Available online at http:// www.victorquestpub.com, Downloaded on July 31, 2011
12. Feizi T, Shahbahrami E, Azhandeh A(2011): "The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies in Iran University of Medical Sciences", **Journal of Health Administration**, Vol. 14, No.44, p. 55-60.
13. Goleman , D. (1995): **Emotional intelligence**, New York: Batman book.

14. Kaushal , Ritu & Kwantes ,Catherine T.(2006): "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", **International Journal of Intercultural Relations** ,Vol. 30, p. 580.
15. Keshtkaran A, Hatam N, Rezaee R, Lotfi M(2012) :" Relationship between Emotional Intelligence with Conflict Management strategies among Educational and Research Managers of Shiraz University of Medical Sciences. **Hakim Research Journal**, Vol. 14, No. 4, p. 211-218.
16. Mayer, J. & Salovey, P.(1990): Emotional Intelligence, **Imagination cognition and Personality J.**, vol(9), No(1): 185−211.
17. Milhoan, Paul L.(2007): "Emotional Intelligence Competencies of Department Chairs in the West Virginia State Community College System and Their Faculty Members' Perceptions of Organizational Climate", **Doctoral Dissertation**, College of Human Resources and Education, West Virginia University, USA.
18. Monarth, Harrison(2009): "**Executive Presence: The Art of Commanding**", McGraw-Hill, New York.
19. Parrish, Dominique Rene(2011): "Leadership in higher education: the interrelationships, influence and relevance of emotional intelligence", **Doctoral Dissertation**, Faculty of Education, University of Wollongong, Australia.
20. Pondy, L.(1980): "Organizational conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 2, No. 12, P. 90-251.
21. Pondy, Louis R.(1967): "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12 no. 2, pp.196-319.
22. Rahim, Afzalur(2002): "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 10, No. 4, P 302-326.
23. Rahim, M. Afzalur(2001): **Managing conflict in organizations**, Greenwood Publishing Group, USA.
24. Salovey, P., kokkonen, M., Iopes, p., & Mayer, J.D.(2001): **Emotional Intelligence: What Do We Know?**, Cambridge University press, New York:.
25. Salovey, P & Sluyter, D.(1997) : **Emotional Development and Emotional Intelligence**Basic Book, , New York.
26. Tang, Hui-Wen & Yin, Mu-Shang & Nelson, Darwin B(2010): "The relationship between emotional intelligence and leadership practices", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 8, p. 899-926.
27. Wall, James and Callister(1995): "Conflict and its management", **Journal of management**, Vol. 21, No. 3, p. 515-558. Downloaded from http://jom.sagepub.com at SAGE Publications on July 31, 2011

28. Ying, Cheah Yeh and Ting, Ken Tzu(2012): "Emotional Intelligence and Transformational Leadership Outcomes: Insights from a Malaysian Perspective", **World Journal of Social Sciences**, Vol. 2, No. 2, p. 151-160.

الملاحـــق

- ملحق رقم(1):الاستبانة في صورتها الأولية
- ملحق رقم(2): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم(3): الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق رقم(4): رسالة تسهيل مهمة موجهة إلى الجامعة الإسلامية
- ملحق رقم(5): رسالة تسهيل مهمة موجهة إلى جامعة الأزهر
- ملحق رقم(6): رسالة تسهيل مهمة موجهة إلى جامعة الأقصى

ملحق رقم(1)
الاستبانة في صورتها الأولية

السيد/ ة : ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

الموضوع / تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**" بهدف التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولهذا الغرض قد تم بناء أداتين للدراسة ، وهما:

1. استبانة لقياس **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي** التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية في من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهي مكونة من خمس مجالات: (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، المنافسة).
2. استبانة لقياس **مستوى الذكاء العاطفي** لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، وهي مكونة من خمس مجالات: (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم هاتين الاستبانتين المقترحتين، وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- صلاحية الفقرات ووضوحها.
- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.
- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف: أ. د. محمود أبو دف **الباحثة/ مرفت عبد الرحيم سالم**

الاســـتبـانـة في صورتـها الأولية

الجزء الأول / البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

1. المؤسسة التعليمية:

☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر ☐ جامعة الأقصى

2. الكلية:

☐ علمية ☐ انسانية

3. الرتبة الأكاديمية:

☐ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

4. سنوات الخدمة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني / استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

الاستراتيجية	م.	الفقـــــــرات	الانتماء		المناسبة	
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
استراتيجية التعاون	1	أَضع أهدافاً مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع..				
	2	أُعزز فكرة " أننا جميعاً في قاربٍ واحد".				
	3	أَدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.				
	4	أَتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.				
	5	أُقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون.				
	6	أَسعى إلى ايصال أفكاري بأسلوبٍ تربوي تعاوني.				
	7	أحث على تبادل الحوار والتفاهم بشأن الصراعات قبل البدء في حلها.				
	8	أطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح.				
استراتيجية التجنب	9	أتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
	10	لا أواجه المشكلة بل أترك الأمر للآخرين ليجدوا حلاً لها.				
	11	أدير الصرعات عن طريق تجاهلها.				
	12	أتجاهل أسباب الصراع بين الأطراف المتصارعة.				
	13	يحاول رئيس القسم تحاشي وجهات النظر المتعارضة.				

الإستراتيجية	م.	الفقـــــــرات	الانتماء		المناسبة	
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
استراتيجية التجنب	14	أحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من اظهار مشاعر الغضب والاحباط.				
	15	أتفادى مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي.				
	16	أتخذ اجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها.				
	17	أؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الامور.				
	18	ألزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام.				
استراتيجية التسوية	19	أحاول أن أجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.				
	20	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.				
	21	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.				
	22	أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع.				
	23	أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف.				
	24	أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم.				
	25	أُشعر جميع الاطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق.				
	26	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.				

الإستراتيجية	م.	الفقـــــــرات	الانتماء		المناسبة	
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
استراتيجية الاسترضاء	27	أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة على حساب العمل.				
	28	أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.				
	29	أتجه غالبا مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.				
	30	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
	31	أضحي برغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.				
	32	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند ادارة الصراع.				
	33	أحاول العمل مع أعضاء الهيئة التدريسية لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم.				
استراتيجية المنافسة	34	أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.				
	35	أجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة الكلية.				
	36	أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.				
	37	أستخدم السلطة الادارية لحل الصراع بقوة.				
	38	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.				
	39	أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.				
	40	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.				

الجزء الثالث / مجالات الذكاء العاطفي

المجال	م.	الفقـــــــرات	الانتماء		المناسبة	
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
الوعي الذاتي	1	أكون واعياً بعواطفي عندما أختبرها.				
	2	أمتلك الثقة بالنفس.				
	3	أعرف نقاط القوة والضعف لديَ.				
	4	أتقبل النقد البنّاء المخلص.				
	5	أتعلم من خبرات الماضي.				
	6	أحمل كثيراً من التفاؤل والأمل.				
	7	دائماً ما أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين.				
	8	أنا واضح في أهدافي ومبادئي.				
تنظيم الذات	9	أستطيع التحكم بمشاعري السلبية وتصرفاتي.				
	10	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر.				
	11	أحاول البحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها.				
	12	أجيد ادارة مزاجي والتعامل معه.				
	13	أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وغضب وأستطيع أن أتجاوزها.				
	14	أسيطر على غضبي عادةً ولا أثور في وجوه الآخرين.				
	15	أملك السيطرة على نفسي عند تلقي أمراً مزعجاً.				
	16	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.				
الدافعية	17	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي، وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس.				
	18	ليس لدي مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة.				
	19	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي.				
	20	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.				
	21	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة.				
	22	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط.				
	23	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.				
	24	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات.				

المجال	م.	الفقـــــــــرات	الانتماء		المناسبة	
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
التعاطف	25	لديَ القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.				
	26	أنا حسَاس للاحتياجات العاطفية للآخرين.				
	27	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.				
	28	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.				
	29	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين.				
	30	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعَال.				
المهارة الاجتماعية	31	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد، وأن أستهل حديثاً عندما يتوجب علي.				
	32	أنفتح على الناس بطريقة مناسبة.				
	33	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.				
	34	يحبني الآخرون ويحترمونني حتى وإن لم يتفقوا معي.				
	35	أركز وانتبه دائما عندما أستمع للآخرين.				
	36	يشعر الآخرون عادةً بالاندفاع والشجاعة عند الحديث معي.				
	37	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.				

وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكرك جزيل الشكر

ملحق رقم(2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. عليان الحولي	الجامعــة الإسلاميـــــة
2	د. أحمد الحواجري	وزارة التربية والتعليم العالي
3	د. أكــرم حمــاد	وزارة التربية والتعليم العالي
4	د. إياد الدجنـــي	الجامعــة الإسلاميـــــة
5	د. باسم بشناق	الجامعــة الإسلاميـــــة
6	د. جميل الطهراوي	الجامعــة الإسلاميـــــة
7	د. حمدان الصوفي	الجامعــة الإسلاميـــــة
8	د. سميـة النخالة	وزارة التربية والتعليم العالي
9	د. عائـد الربعـي	وزارة التربية والتعليم العالي
10	د. علــي خليفة	وزارة التربية والتعليم العالي
11	د. ماجــد الفـرا	الجامعــة الإسلاميـــــة
12	د. محمـد الأغـا	الجامعــة الإسلاميـــــة
13	أ. محمـود مطر	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم(3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الكريم، حفظك الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

الموضوع / تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**"، وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، وهي بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك، والاستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** لجمع **البيانات الوظيفية** التالية: (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في العمل الاداري).
- **الجزء الثاني:** لقياس **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**، وهي مكونة من خمس مجالات: (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، المنافسة).
- **الجزء الثالث:** لقياس **مستوى الذكاء العاطفي**، وهي مكونة من خمس مجالات: (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية).

وقد تم وضع سلم خماسي مدرج(على نمط سلم ليكرت) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة والمرجو وضع اشارة (X) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وتحت درجة الجودة التي تعبر عن رأيك بكل دقةٍ وموضوعية، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت ممكن، مقدرةً لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي، والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم وكفاءته في فلسطين، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسريةٍ تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/

مرفت عبد الرحيم سالم

الجزء الأول : البيانات الوظيفية

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

5. المؤسسة التعليمية:

☐الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر ☐جامعة الأقصى

6. الكلية:

☐كلية علمية ☐ كلية انسانية

7. الرتبة الأكاديمية:

☐محاضر ☐أستاذ مساعد ☐أستاذ مشارك ☐ أستاذ

8. سنوات الخدمة في العمل الإداري:

☐أقل من 5 سنوات ☐من5- أقل من 10 سنوات ☐من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني / استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً وامام كل فقرة.

الاستراتيجية	م	الفقـــــــرات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
استراتيجية التعاون	1	أَضع أهدافاً مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع.					
	2	أُعزز فكرة " أننا جميعاً في قاربٍ واحد".					
	3	أَدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف.					
	4	أَتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.					
	5	أُقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون.					
	6	أَسعى إلى ايصال أفكاري بأسلوبٍ تربوي تعاوني.					
	7	أَحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة.					
	8	أَطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكلٍ مفتوحٍ.					
استراتيجية التجنب	9	أَتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية.					
	10	أُرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها.					
	11	أُدير الصرعات عن طريق تجاهلها.					
	12	أَتجاهل الأسباب المؤدية للصراع.					
	13	أُحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.					
	14	أَتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي.					
	15	أَتخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها.					
	16	أُؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الامور.					
	17	أَلزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام.					

الاستراتيجية	م	الفقـــــــــرات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
استراتيجية التسوية	18	أُحاول أن أجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.					
	19	أَتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.					
	20	أَعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.					
	21	أُشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع.					
	22	أَعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف.					
	23	أُراعي مشاعر الآخرين وأُحافظ على العلاقات القائمة بينهم.					
	24	أُشعر الاطراف المتصارعة بأنهم جميعاً على حق.					
	25	أَقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.					
استراتيجية الاسترضاء	26	أَميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة.					
	27	أَحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.					
	28	أَتجه غالباً مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.					
	29	أَستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
	30	أَتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.					
	31	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند ادارة الصراع.					
	32	أَعمل على حل المشكلات بطريقةٍ ترضي توقعات أعضاء الهيئة التدريسية.					
استراتيجية المنافسة	33	أَرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.					
	34	ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسبا لمصلحة الكلية.					
	35	أَستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.					
	36	أَستخدم السلطة الادارية لحل الصراع بقوة.					
	37	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.					
	38	أَستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.					
	39	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.					
	40	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.					

الجزء الثالث / مجالات الذكاء العاطفي

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً وامام كل فقرة.

المجال	م	الفقـــــــرات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الوعي الذاتي	1	أكون واعياً بعواطفي عندما أختبرها.					
	2	أمتلك الثقة بالنفس.					
	3	أعرف نقاط القوة والضعف لديَ.					
	4	أتقبل النقد البنّاء المخلص.					
	5	أتعلم من خبرات الماضي.					
	6	أنا مخلصٌ مع نفسي ومع الآخرين.					
	7	أنا واضحٌ في أهدافي ومبادئي.					
تنظيم الذات	8	أستطيع التحكم في مشاعري السلبية وتصرفاتي.					
	9	أنا أتحكم في مشاعري عند مواجهة المخاطر.					
	10	أجيد ادارة مزاجي والتعامل معه.					
	11	أتجاوز ما مر بي من مشكلات ومشاعر غضب.					
	12	أسيطر على غضبي ولا أثور في وجوه الآخرين.					
	13	أسيطر على شعوري عند تلقي أمرٍ مزعجٍ.					
	14	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.					
الدافعية	15	أظهر الحماسة للأمور المهمة في حياتي.					
	16	أستطيع أن أجازف مجازفةً مدروسة.					
	17	أستطيع إنجاز المهمات بنشاطٍ وتركيزٍ عالٍ.					
	18	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوةٍ.					
	19	أتعامل مع تحديات الحياة بأساليبٍ ابتكارية.					
	20	أستطيع تحقيق النجاح تحت ضغط العمل.					
	21	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.					
	22	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود العقبات.					

المجال	م	الفقـــــــــرات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
التعاطف	23	لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.					
	24	أنا حسَاس للاحتياجات العاطفية للآخرين.					
	25	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.					
	26	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.					
	27	أساعد الآخرين للشعور بشكلٍ أفضل عندما يكونون منزعجين.					
	28	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكلٍ فعَال.					
المهارة الاجتماعية	29	أبادر إلى الحديث بسهولة عند مقابلة أناس جدد.					
	30	أنفتح على الناس بطريقةٍ مناسبة.					
	31	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.					
	32	أحترم الآخرين وحتى إن لم يتفقوا معي.					
	33	أركز وانتبه عندما أستمع للآخرين.					
	34	يشعر الآخرون بالاندفاع عند الحديث معي.					
	35	لدي القدرة على التفاعل مع مشاعر الآخرين.					

وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكرك جزيل الشكر

ملحق رقم(4)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى الجامعة الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza
عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

ج س غ/35/
الرقم Ref 2012/10/01
التاريخ Date

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،
الجامعة الإسلامية–غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ **مرفت عبدالرحيم عبدالهادي سالم**، برقم جامعي **220100334** المسجلة في برنامج الماجستير بكلية **التربية** تخصص **أصول التربية–إدارة تربوية**، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعدادها والتي بعنوان

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
❖ الملف

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم(5)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأزهر

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza
عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

ج س غ/35/
الرقم..... Ref 2012/10/01
التاريخ..... Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،
جامعة الأزهر–غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ **مرفت عبدالرحيم عبدالهادي سالم**، برقم جامعي **220100334** المسجلة في برنامج الماجستير بكلية **التربية** تخصص **أصول التربية–إدارة تربوية**، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعدادها والتي بعنوان

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
- الملف.

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم(6)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأقصى

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza
عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

ج س غ/35/
الرقم Ref 2012/10/01
التاريخ Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،
جامعة الأقصى–غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ **مرفت عبدالرحيم عبدالهادي سالم**، برقم جامعي **220100334** المسجلة في برنامج الماجستير بكلية **التربية** تخصص **أصول التربية–إدارة تربوية**، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعدادها والتي بعنوان

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
❖ الملف.

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps