مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل
اسم الكاتب: م.م. ريم سعد الجميل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3419
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٨ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٣٣ -١٥١]

دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل
دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل

ريم سعد الجميل
مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل

المستخلص

يرتبط الذكاء الشعوري بإدارة الشعور وإمكانية الفرد في السيطرة على، والتحكم بانفعالاته وكيفية استيعاب الظروف والعوامل النفسية المحيطة بعلاقاته مع الآخرين من أجل التأثير فيها ومحاولة كسب رضاهم لتحفيزهم على التعاون وتقديم الأداء الأفضل .فهو أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين نظراً لما يتركه من أثر على إدارة صراع فريق العمل مستقبلا، فهو مواجهة بين جماعتين أو أكثر تؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة الصراع فريق العمل من خلال اعتماد صيغة علاقة الارتباط والتأثير لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل ووقع اختيار الباحثة على مجتمع البحث الممثل بأعضاء الهيئة التدريسية في المراكز البحثية في جامعة الموصل، بسبب اعتماد المراكز البحثية على فرق العمل في آلية عملها. وتوصل البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات من الممكن أن تعزز الجوانب الإيجابية للميدان المبحوث وتعالج السلبيات المؤشرة عليه إذا أخُذ بذلك مستقبلاً .

الكلمات المفتاحية:
الذكاء الشعوري، صراع فريق العمل، اساليب معالجة.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٧/١٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٤/١٨

The Role of Emotional Intelligence in Managing Work Teams Conflict A Study For Opinions of Sample of Lecturer Members in Research Centers in Mosul University

Reem Saad Al Jameel
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

The emotional intelligence is however linked with managing emotions and the capabilities of the individual to control and govern his emotions. The ability to treat circumstances and psychological factors surrounded his/her relationships with others, in order to have an effect on them. The target to gain the satisfaction of others is to consent the cooperation and present the best implementation. It is regarded as one of the administrative concepts that have received attention of many researchers and thinkers because it has a positive impact in managing the conflict among work teams in the future. The facing of two or more groups leads to the reinforcement or the support of organizational implementation. On this concept, the research aimed to explain the nature of the relationship of keeping aside or the exclusion of the emotional intelligence in managing the conflict among work teams through the adoption of a method to find the correlation and effect of keeping aside or the exclusion of the emotional intelligence in managing the conflict among work teams. The researcher has chosen the society of members of the teaching faculty at the research centers at the University of Mosul, because concepts that have received attention of many researchers and thinkers because it has a positive impact in managing the conflict among work teams in the future. The facing of two or more groups leads to the reinforcement or the support of organizational implementation. On this basis, the research aimed to explain the nature of the relationship of keeping aside or the exclusion of the emotional intelligence in managing the conflict among work teams.

Key Words:
Emotional Intelligence, Work Teams Conflict , Treatment Methods.

المقدمة

يعد الذكاء الشعوري مفهوماً معاصراً يمازج بين متغيرين أساسين هما الذكاء والشعور أو العاطفة، حيث يشير إلى سبل توظيف الذكاء في السيطرة على الشعور لاتخاذ قرارات إدارية وإنسانية صائبة. والذكاء الشعوري هو مجموعة من القابليات غير الإدراكية التي تؤثر على قدرات الفرد من أجل النجاح في الحياة والعمل مع القابليات الإدراكية على نحوٍ متكافئ لتعزيز الأداء ومن المحاولات الجادة والأبحاث العلمية الرصينة التي تناولت أبعاد الذكاء الشعوري، لاسيما في العقد الأخير من القرن الماضي وإلى وقتنا الحاضر، إذ تبرز في مقدمتها دراسة العالم GOLEMAN في جامعة هارفارد الذي حدد أبعاد الذكاء الشعوري من فهم الذات، تنظيم الذات، تحفيز الذات، العلاقات العامة. من ناحية أخرى يعد فريق العمل حجر الزاوية في الإدارة المستقبلية، إذ أنه يزيد الإنتاجية والسرعة وتقليل التكاليف ويحسن الجودة والحد من التنافس الداخلي المدمر وتحسين تماسكية موقع العمل.

فالصراع هو الميزة المستديمة في أي موقع عمل، وهو العملية التي يلاحظ من خلالها طرف معين أن مصالحه متناقضة لمصالح الطرف الآخر أو أنها تتأثر سلباً. فالصراع هو ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل أية منظمة على حدٍ سواء بسبب الاختلاف في الإدراك والسلوك والظروف المواجهة والثقافة، وينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها .

عليه سيتناول بحثنا الحالي المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الذكاء الشعوري، إدارة صراع فريق العمل (إطار مفاهيمي).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

منهجية البحث

مشكلة البحث

بناءً على ما تقدم في مقدمة البحث يمكن التعبير عن مشكلته بعدد من التساؤلات على النحو الآتي:

١. هل يمتلك عناصر فريق العمل في المراكز البحثية في جامعة الموصل تصور عن دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل؟

٢. هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل؟

٣. هل توجد علاقة تأثير لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل؟

أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في جانبين مهمين هما:

على المستوى الأكاديمي عالج البحث موضوعاً يعدّ من المواضيع التي تكتسب أهمية في بيئة المنظمات المعاصرة، إذ تشكل أبعاداً فكرية ومعرفية تتمثل بالذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل.

كما تجسدت أهمية البحث على مستوى الميدان المبحوث وهو المراكز البحثية في جامعة الموصل على اعتبار أن هذه المراكز تعتمد ضمن آليات عملها أسلوب فريق العمل في إمكانية الاستفادة من البحث والأخذ بما يمكن أن نتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات بهدف تحسين الأداء والفاعلية بصورة أفضل.

أهداف البحث

يهدف البحث في إطاره العام إلى توفير إطار أكاديمي علمي للذكاء الشعوري ودوره في إدارة صراع فريق العمل على نحو يكون فيه عون للعاملين في هذه الفرق في المراكز البحثية في جامعة الموصل. فضلاً عن تعميق الوعي بأهمية إدارة الذكاء الشعوري من خلال تقديم إطار نظري مفاهيمي عن متغيرات البحث، أما في إطاره الميداني فيمكن القول أن هذا البحث سيعمل على الإجابة التساؤلات التي تراود الأذهان لدى بعض المهتمين حول حقيقة الدور الذي يؤديه الذكاء الشعوري في إدارة الصراعات بين فرق العمل الموجودة في المنظمات على، نحو عام أيضاً تحديد أبعاد الذكاء الشعوري لدى فريق العمل وإدارة

صراع فريق العمل من خلال استطلاع وجهات نظر العاملين في المراكز البحثية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل.

فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل.
٢. يؤثر الذكاء الشعوري معنوياً في إدارة صراع فريق العمل.

تقنيات البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته للعلاقة بين الذكاء الشعوري لإدارة صراع فريق العمل.

من هنا اعتمد الباحث في تغطية الإطار النظري على ما توفر من مصادر عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، أما الجانب الميداني فقد اعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات وصممت على نحو يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة استلمت منها (٤٤) استمارة و(٦) استمارات أهملت لعدم استيفائها البيانات. وشملت الاستبانة ثلاثة أجزاء ركز الجزء الأول على البيانات التعريفية للأفراد المبحوثين في حين ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالذكاء الشعوري، وركز الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بإدارة صراع فريق العمل والتي استمدت فقراتها من الدراسات النظرية، التطبيقية، في هذا المجال مثل (Golema, 1998) و(Daft, 2003) واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (٣-٢-١) اتفق، غير متأكد، لا أتفق على التوالي وبوسط حسابي فرضي قدره (٢). وقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الذي يتضمن التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط. وذلك باستخدام البرنامج (Spss) .

وصف خصائص عينة البحث

يبين الجدول ١ توزيع أفراد العينة بحسب أسس متعددة: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، حجم فريق العمل، عدد فرق العمل، طبيعة المهام المنجزة، مجال المهام المنجزة، نوع فريق العمل.

يتضح من تحليل نتائج المبحوثين أفراد عينة البحث في الجدول ١ ما يأتي:

١. كانت نسبة الذكور أكثر من الإناث في العينة، إذ ٨٠% مقابل ٢٠% وهذه إشارة إلى أن عينة البحث تعتمد بالدرجة الأساس على الذكور، وهذا يدل على طبيعة العمل التي تقوم به هذه الفرق من ضرورة وجود الذكور بنسبة أكبر من الإناث وقدرتهم على تحمل اعباء العمل.
٢. كانت للفئة العمرية ٤٠-٤٩ النسبة الأكبر إذ تمثل ٥٠% مقابل نسبة متفاوتة للفئات الأخرى وهذه إشارة إلى أن الوحدات التنظيمية المبحوثة تتمتع بفئات عمرية (ذات خبرة ونضوج)، وهذا ما يؤكد به علماء الإدارة على ضرورة توفر الخبرة الوظيفية وسعة الاطلاع والقدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات العمل.
٣. كانت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه هي النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي، إذ تمثل ٥٧% مقابل نسب متفاوتة بالنسبة إلى الدرجات الأخرى. وهذه

إشارة إلى أن الوحدات التنظيمية المبحوثة في جامعة الموصل تتمتع بمؤهلات علمية مختلفة، وأن الغالبية هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية العليا. وهذا يترك أثره الواضح في بناء تصورات علمية عن أعمالهم وواقع منظماتهم المبحوثة واتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص العمل والارتقاء بهذه المنظمات نحو مستقبل أفضل وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

٤. كانت نسبة الحاصلين على درجة مدرس هي الأكبر لمتغير اللقب العلمي، إذ تمثل ٥٧% مقابل نسب متفاوتة بالنسبة إلى الدرجات الأخرى، وهذه تشير إلى أن غالبية الوحدات التنظيمية المبحوثة تضم تشكيلات فرق العمل الذين هم من حملة الألقاب العلمية وهي ناحية إيجابية.

٥. كانت نسبة من قدرت عدد سنوات خدمتهم الحالية من (١-٩) سنوات وهي النسبة الأكبر إذ تمثل ٥٢% مقابل نسبة مختلفة للفئات الأخرى. وقد يمثل ذلك حالة صحيحة لأنها ترفد المنظمة بدماء جديدة، وهذا لا يعني أن نستغني عن من يمتلك خبرة وتدريب لفترة طويلة في التخصص.

٦. أظهرت نتائج التحليل أن فريق العمل في المنظمات المبحوثة كان بأحجام مختلفة، إذ إن غالبية فرق العمل التي هي بحجم (٣-٥) أعضاء كانت بمعدل ٥٧% فيما كان حجم فريق العمل بعدد أعضاء (٦-١٠) بمعدل ٤٣% .

٧. أما عدد فرق العمل في المنظمات المبحوثة فإن الجدول يشير إلى أن ٣٤% من المنظمات المبحوثة لديها فريق عمل واحد، ظهر ٢٥% من المنظمات التي لديها ثلاث فرق عمل و٢٣% لديها أربع فرق عمل فأكثر، وأخيراً المنظمات التي لديها فريقا عمل أظهرت النتائج أنها بمعدل ١٨% وهذه إشارة إلى ميل الوحدات التنظيمية المبحوثة في جامعة الموصل إلى اعتمادها لفرق العمل.

٨. أظهرت نتائج التحليل الميداني أن فرق العمل في المنظمات المبحوثة تنجز نوعين من المهام تمثلت بالفنية والإدارية، شكلت الأولى ٦٤% فيما الثانية كانت ٣٦%.

٩. أما في مجال المهام التي أنجزتها فرق العمل فقد أظهرت نتائج التحليل أن أعلى معدل للمهام العلمية كان ٦٦% فيما كانت المهام الهندسية ٣٤%.

١٠. فيما يتعلق بأنواع فرق العمل في المنظمات المبحوثة فإن الجدول يشير إلى أن أهم اثنين من أنواع فرق العمل هو فرق العمل الوظيفية التي كانت بمعدل ٣٤% وفرق العمل الخاصة بالبحث العلمي التي جاءت بمعدل ٤٣%. أما أنواع فرق العمل الأخرى فقد توزعت بمعدلات مختلفة كما يشير الجدول، حيث ظهرت فرق الإدارة العليا وفرق الخدمات الاستشارية بنسبة ٧% لكل منهما، والفرق التي تحت عنوان (الإدارة الذاتية) كانت بنسبة ٥%. اما فرق حل المشكلة وفرق المشروع وقوى المهمة كانت بنسبة ٢% على التوالي.

١١. أظهرت نتائج التحليل أن نسبة الفرق التي اشتركت بالدورات التدريبية كانت أعلى نسبة فيها للفرق المشتركة بدورتين ٣٦%، ثم تليها أكثر من دورتين بنسبة ٣٠% في حين الذين اشتركوا بدورة واحدة سجلوا ٢٣%. أما الذين لم يشتركوا في أي دورة فكانت نسبتهم ١١% . وهذا يدل على أهمية اشتراك فرق العمل بالدورات التدريبية التي تعزز المهارات والإبداع لدى فريق العمل.

الجدول ١
توزيع الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة البحث

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٥	%٨٠
	أنثى	٩	%٢٠
المجموع		٤٤	%١٠٠
العمر	٢٥-٢٩	٢	%٥
	٣٠-٣٩	١٢	%٢٧
	٤٠-٤٩	٢٢	%٥٠
	٥٠ فأكثر	٨	%١٨
المجموع		٤٤	%١٠٠
التحصيل الدراسي	دكتوراه	٢٥	%٥٧
	ماجستير	١٩	%٤٣
	دبلوم عالٍ	-	-
	بكالوريوس	-	-
المجموع		٤٤	%١٠٠
اللقب العلمي	أستاذ	-	-
	أستاذ مساعد	٩	%٢٠
	مدرس	٢٥	%٥٧
	مدرس مساعد	١٠	%٢٣
المجموع		٤٤	%١٠٠
سنوات الخدمة	١-٩	٢٣	%٥٢
	١٠-١٩	٥	%١١
	٢٠-٢٩	١٠	%٢٣
	٣٠ فما فوق	٦	%١٤
المجموع		٤٤	%١٠٠
الدورات التدريبية	لم يشترك في أي دورة	٥	%١١
	دورة واحدة	١٠	%٢٣
	دورتين	١٦	%٣٦
	أكثر من دورتين	١٣	%٣٠
المجموع		٤٤	%١٠٠
حجم فريق العمل	٣-٥	٢٥	%٥٧
	٦-١٠	١٩	%٤٣
	١١ فأكثر	-	-
المجموع		٤٤	%١٠٠
عدد فرق العمل على مستوى الوحدة التنظيمية	فريق عمل واحد	١٥	%٣٤
	فريقا عمل	٨	%١٨
	ثلاثة فرق عمل	١١	%٢٥
	أربعة فرق عمل فأكثر	١٠	%٢٣
المجموع		٤٤	%١٠٠
طبيعة المهام المنجزة لفرق العمل	فنية	٢٨	%٦٤
	إدارية	١٦	%٣٦
المجموع		٤٤	%١٠٠
مجال المهام المنجزة من	هندسية	١٥	%٣٤

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
قبل فريق العمل	زراعية	-	-
	قانونية	-	-
	قانونية	-	-
	علمية	٢٩	%٦٦
	أخرى	-	-
المجموع		٤٤	%١٠٠
نوع فريق العمل	وظيفي	١٥	%٣٤
	الإدارة العليا	٣	%٧
	المستوى وقوى المهمة	١	%٢
	الخدمات الاستشارية	٣	%٧
	الوظائف المتشابكة	-	-
	حل المشكلة	١	%٢
	الإدارة الذاتية	٢	%٥
	البحث العلمي	١٩	%٤٣
	أخرى تذكر	-	-
المجموع		٤٤	%١٠٠

الذكاء الشعوري إطار مفاهيمي

أولاً. مفهوم الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري هو نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا، والقدرة على التقييم والإدراك الدقيق لهذا الشعور (Mayer and Salovey,1999,10)، وهو القدرة على تنظيم الشعور والتأثير في الآخرين Higgs and Dulewics, 2000, 20) فيما وصفه (Daft and Noe, 2001, 102) بأنه أداة للتنبؤ، تساعد الفرد في إنجاز المهمات وتقديم الأداء الأفضل عن طريق فهم تقييم وسرعة تنظيم الشعور.أما (Shermerhorn, 2002, 351) فعرفه بأنه القدرة على إدارة النفس وكذلك إدارة العلاقات بشكل فاعل ويفهم من الذكاء الشعوري بأنه مجموعة من المقدرات الشعورية والاجتماعية التي تساعد الأفراد على أن يتأقلموا مع متطلبات الحياة اليومية ، وتضم تحديد الشعور واستيعاب الشعور وفهم الشعور وإدارته (الطائي، ٢٠٠٤، ٤٠٨) وبذلك يمكن القول بأن الذكاء الشعوري مرتبط بإدارة الشعور وإمكانية الفرد في السيطرة على انفعالاته والتحكم بها وكيفية استيعاب الظروف والعوامل النفسية المحيطة بعلاقاته مع الآخرين من اجل التأثير فيها ومحاولة كسب رضاهم لتحفيزهم على التعاون وتقديم الادعاء الأفضل (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٦٠).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الذكاء الشعوري يشمل قدرة الفرد على إيجاد الدافعية لديه وعلى الإصرار والثبات عندما يكون محبطاً وكذلك السيطرة على النفس لضبط الشعور وعدم الانفلات وإزالة التوتر والإبقاء على الهدوء خلال تفكيره، فضلا عن التعامل اللطيف مع الآخرين والاستمرار على النجاح والتطور .

ثانياً- أبعاد الذكاء الشعوري

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت أبعاد الذكاء الشعوري وفي مقدمتها دراسات (Goleman) الذي حدد أبعاد أساسية للذكاء الشعوري، وهي (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٦٥):

١. فهم الذات

وهو قدرة الفرد على فهم إمكاناته بأن يعي شعور الآخرين وأمزجتهم، وبذلك يساعده على التبصر في أفكارهم وشعورهم (Recker, 2001, 1) وهو فهم الشعور الذاتي والقدرة على إدارته (Dulewicz and Higgs, 2000, 34). وفهم الذات هو المرحلة الخطيرة والحاسمة كونه يحدد مسار الفرد في رحلته على هذه الأرض (العنزي، الطائي، ٢٠٠٧، ٦٣).

وهو القابلية على معرفة المشاعر الذاتية وفهمها، قابلية التمييز بين المشاعر والقدرة على معرفة ماذا تشعر؟ وما الأسباب وراء هذه المشاعر؟ وهذه المقدرات ضرورية للنجاح في العمل (Rothe man, 2002, 24–25).

وبذلك يتضح أن فهم الذات يعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات. إذن لا بد من الانتباه المستمر للفرد لحالاته الوجدانية والانفعالية من خلال ملاحظة الفعل ووجود الخبرة بما في تلك العاطفة.

٢. إدارة الذات

وهو استيعاب وإعادة تنظيم الشعور والعواطف، وهو سهولة التكيف الشعوري من خلال القدرة على الأداء بشكل جيد وثابت في المواقف التي يتم التعرض فيها للضغط (Dulewicz and Higgs, 2000, 34) . والقدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف من خلال التحكم في السلوك الفردي (Festa, 2001, 15). ومن الصفات التي لا بد من أن يتحلى بها الفرد أن يكون صادقاً ومتفائلا، ولديه القدرة على تقبل التغيير، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض وأن يحفزه دافع الإنجاز (Goleman, 1998, 82) .

ويمكن تشبيه إدارة الذات بمحادثة داخلية (داخل النفس) جارية، وهذه المحادثة هي التي تحررنا من أن نكون أسيري شعورنا وتسهل الطرق لتسيير شعورنا نحو جوانب مفيدة، وهي القدرة في إدارة الرغبات والشعور الانتقالي كحالات الغضب، والخوف، والانفعال (العنزي، الطائي، ٢٠٠٧، ٩٣). وبذلك نقول إن تنظيم (إدارة) الذات هو فن تهدئة النفس وقدرة الفرد على التحكم في مشاعره وضبطها وليس منعها فالحياة من دون مشاعر تصبح بلا معنى أو روح وتفتقر لمعنى الحياة الحقيقية .

٣. تحفيز الذات

تحفيز الذات (الدافعية الذاتية) هي استكشاف المواهب الذاتية التي يتميز بها الأفراد فائقو الذكاء والإبداع، وذلك بامتلاك توازن جيد في تطور كل من نصفي الدماغ (الأيمن والأيسر) والتفاعل بينهما، إذ لا يمكن أن ينشأ الإبداع من عدم، إذ يجب أن يمتلك الإنسان المعلومات اللازمة لكي يبني عليها أفعاله الإبداعية (Goleman, 1998, 83) وبذلك نقول أن العامل المشترك للذكاء الفائق التعقيد والصعب التعريف قد يكون مرتبطاً بطريقة أو بأخرى بتكامل السرعة، والفعالية والمرونة في التفاعل بين المهام بكل من نصفي الدماغ.

٤. الفهم الاجتماعي (العاطفة)

إن الفهم الاجتماعي هو قابلية الفرد على فهم الرسائل الشفوية وغير الشفوية لتقديم دعم شعوري للآخرين في تلبية احتياجاتهم له، وفهم الصلة بين مشاعر الآخرين وسلوكهم (Goleman, 1998, 94).

ويتضمن الفهم الاجتماعي التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، وتقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير الأفراد والاستفادة منهم (Goleman, 1998, 103). والفهم الاجتماعي يمثل القدرة على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية حتى يستطيع الفرد أن يضع نفسه محل الأفراد الآخرين. وأن يفهم على نحوٍ صحيح المواقف من وجهة نظرهم، وأن يكون قادراً على فهم حاجاتهم ورغباتهم، ومعرفة اتخاذ القرارات عليهم (العنزي، الطائي، ٢٠٠٧، ٦٤).

وبذلك يتضح لنا بأن الفهم الاجتماعي (العاطفة) هي مهارات التواصل مع الآخرين اذ إن القدرة على إدارة العواطف والمشاعر مع الآخرين هي أساس تناول العلاقات على نحوٍ صحي وسليم.

٥. إدارة العلاقات (المقدرات الاجتماعية)

وتعني قابلية الفرد على التعامل مع المشاكل على وفق أسلوب يمنع تواجد المشاعر السلبية في داخله وداخل الأفراد الآخرين حتى لا تتمزق معاني التعاون والمشاركة فيما بينهم. والقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، وتتضمن بعض المقدرات الفرعية كالقدرة على إدارة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، القدرة على الإقناع، والتأثير وإدارة الصراع (Goleman, 1998, 193).

فالمقدرات العلاقاتية تتمثل بالإدراك الاجتماعي والعلاقة بين الأفراد، أي القدرة على أن نعي ونفهم شعور الآخرين، وذلك من خلال القابلية لأدراك ومعرفة مشاعر الآخرين، وأيضاً العمل على وفق إطار تحمل المسؤولية والعمل من أجل الآخرين والتوافق معهم والقابلية على إثبات أنك عضو متعاون ولك مساهمة في بناء مجموعتك الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية) والعمل على نحوٍ منسجم مع ضميرك والتمسك بالقواعد الاجتماعية، وأيضاً القابلية على بناء علاقات رضا متبادلة تمتاز بالود والحنان والألفة والمحافظة عليها عن طريق العلاقة بين الأفراد (Goleman, 1998, 193).

فإدارة العلاقات هي مهارة اجتماعية ترتبط بقدرة الذات ومرونتها التي تجعل الفرد له القابلية على التكيف مع الصراعات الاجتماعية بدلاً من الدخول في المنافسة حول إبراز العيوب في الآخرين وأيضاً يمتلكون إحساساً بقدرتهم على النجاح بالرغم من كل العقبات والاحباطات.

إدارة صراع فريق العمل

أولاً - مفهوم صراع فريق العمل

يعرف الصراع بأنه عملية يبذل فيها جهد مقصود من قبل فرد أو جماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن الوصول إلى أهدافهم أو تحقيق مصالحهم (Rao and Rao, 1997, 236)، وهو عمل مقصود من طرف ما ، للتأثير سلباً في طرف آخر على نحو يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٤١) ويوضح الصراع بأنه حالة تعارض أو مواجهة تحدث عندما يكون سلوك وأهداف مجموعة واحدة تحول أو تعارض تحقيق شيء

أو أهداف مجموعة ثانية. ويعد الصراع الخاصية المهمة في عملية الفريق، إذ أنه من بين كل المهارات المطلوبة لإدارة فريق العمل الناجح هي معالجة الصراعات التي تنشأ حتمياً بين أعضاء فريق العمل. فيمكن أن ينشأ الصراع بين الأعضاء ضمن الفريق أو بين فريق آخر.

ثانياً. أسباب صراع فريق العمل

من أسباب الصراع هو التفاعل العدائي الذي يحاول فيه كل طرف إيقاف اهتمامات أو أهداف الطرف الآخر (Jones and George, 2003, 551). وهذه حالة من المؤثرات السلبية للصراع التي تؤدي إلى انخفاض الأداء والحافز على نحوٍ فعلي. فالتنافس الذي ينشأ بين أعضاء فريق العمل يمكن أن يكون له تأثير صحي، لأنه ينشط أعضاء فريق العمل نحو أداء أفضل فضلاً عن أن بعض الصراعات ضمن الفريق تؤدي إلى الوصول إلى قرار أفضل (Daft, 2003, 250)، وهذه تعدّ من التأثيرات الإيجابية للصراع.

هناك العديد من العوامل التي تتسبب في دخول أعضاء فريق العمل في الصراع وأهمها (Jones and George, 2003, 551 ; Thompson, 2000, 4):

١. **ندرة الموارد:** وتتضمن الموارد المالية والمعلومات والتجهيزات، ويطمح أعضاء فريق العمل ضمن رغبتهم لتحقيق الأهداف زيادة مواردهم والتي قد تقودهم إلى الصراع. وبالتالي يتوجب على أعضاء فريق العمل التنافس، وذلك لنقص الموارد أو ندرتها فيكون الصراع أمراً حتمياً .
٢. **التداخل بين السلطات والمسؤوليات:** تنشأ الصراعات أيضاً عندما تكون حدود ومسؤوليات الوظيفة غير واضحة، إذ عندما تكون المسؤوليات والواجبات محددة بصورة جيدة ومعلومة فإن أعضاء فريق العمل يعرفون أين يستندون. وعلى النقيض عندما تكون غير واضحة فإن أعضاء فريق العمل ربما يختلفون حول من له المسؤولية لمهمات معينة أو من له حق الموارد.
٣. **إخفاق الاتصالات:** أن نظام الاتصالات يكون أحياناً مضراً، وأن قدرة إخفاق الاتصالات تكون أكبر في الفرق الافتراضية والفرق العالمية المؤلفة من أعضاء من دول وثقافات مختلفة.إن الاتصالات الضعيفة تتسبب في سوء استقبال وسوء فهم لفريق العمل مع فريق العمل الأخرى. وفي بعض الحالات يتم منع المعلومات عمداً، مما يعرض للخطر الثقة بين الفرق ويؤدي إلى صراع طويل الأجل (Jones and George, 2003, 562) .
٤. **النزاعات الشخصية:** إن النزاع الشخصي يحدث عندما لا ينسجم أعضاء فريق العمل أو لا يتفقون تماماً ببساطة على مسألة ما. وتنتج النزاعات الشخصية بسبب الاختلافات الأساسية في الشخصية والقيم والمواقف، فبعض الاختلافات الشخصية يمكن التغلب عليها، ومع ذلك فأن النزاعات الشخصية الحادة تكون صعبة الحل، لذلك يكون من الأفضل فصل الأطراف ببساطة بحيث لا يحتاج للتفاعل فيما بينهما لاحقاً.
٥. **اختلافات السلطة والمنصب:** تحدث اختلافات السلطة والمنصب عندما يكون لأحد الأطراف تأثير مباشر على الآخر. فقد يتمرد أعضاء فريق العمل ذوي الامتياز الواطئ على وضعهم المتدني. وربما ينخرط أعضاء فريق العمل في الصراع لزيادة سلطتهم والتأثير على الفريق أو المنظمة.
٦. **اختلافات الهدف:** غالباً يحدث الصراع ببساطة، لأن الأفراد يلاحقون الأهداف المختلفة والمتصارعة وتعتبر اختلافات الأهداف أمراً طبيعياً في فريق العمل والمنظمات. إذ

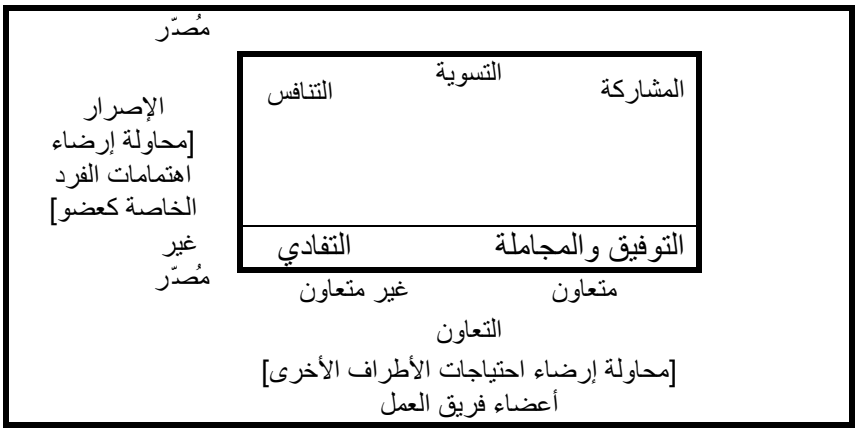
تضع أهداف فريق العمل في صراع مع أهداف فريق عمل آخر. أو ربما تضع أهداف أعضاء فريق معين أصحابها في صراع مع بعضهم البعض أو مع قائد الفريق (Thompson, 2000, 40).

ثالثاً- أساليب معالجة صراع فريق العمل

تقوم الفرق بتطوير أساليب مختلفة للتعامل مع الصراع مبنية على أساس الرغبة لإرضاء اهتمامهم الخاص مقابل اهتمام الأطراف الأخرى. أن الأنموذج الذي يقدم الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع، الشكل ٢، إذ أن البعدين الرئيسين هما المدى الذي يكون الفرد فيه مصرا مقابل المدى التعاوني في منهجها للصراع. ويقوم أعضاء الفريق الفعالين بتنويع اسلونهم لمعالجة الصراع بما يناسب الوضع المحدد، وكل واحد من هذه الأساليب الخمسة يناسب حالات محددة، وكالآتي (Daft, 2003, 634):

١. أسلوب التنافس: و يعكس الاهتمام العالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين، وهذا يعكس طريقة الواحد. ويعد هذا الأسلوب ضرورياً عندما يكون التصرف السريع والحاسم حيوياً في القضايا المهمة أو الأحداث غير العامة.
٢. أسلوب التفادي: لا يعكس الإصرار ولا التعاون، ويكون ملائماً عندما تكون المسألة بسيطة غير مهمة، وعندما لا تكون هناك فرصة للفوز، وعندما يكون هناك حاجة للتأخير من أجل جمع المعلومات أو عندما يكون تفكك فريق العمل مكلفاً جداً.
٣. أسلوب التسوية: يعكس مقداراً معتدلاً من كل من الإصرار والتعاون. ويكون ملائماً عندما تكون الأهداف في كلا الجانبين بالأهمية نفسها. وعندما تكون الأطراف المتعارضة بالقوة نفسها وكلا الطرفين يريد تقسيم الاختلاف، أو عندما يحتاج أعضاء فريق العمل إلى التوصل إلى حلول مؤقتة أو نفعية، إذ أن كلا طرفي الصراع يتخلى عن شيء معين للطرف الآخر لجعل القرار مقبولاً قدر الإمكان للطرفين.
٤. أسلوب التوفيق والمجاملة: يظهر درجة عالية من التعاون والذي يعمل بصورة أفضل عندما يدرك أعضاء فريق العمل أنهم على خطأ. وعندما تكون المسألة أكثر أهمية للآخرين منه، أيضاً في بناء حسابات اجتماعية يتم استخدامها في المناقشات اللاحقة لإدامة الانسجام لما له من أهمية كبيرة وخاصة.
٥. أسلوب المشاركة: يعكس درجة عالية لكل من الإصرار والتعاون. فأسلوب المشاركة يمكن كلا الطرفين من الربح، على الرغم من أنه يتطلب مساومات ومفاوضات قوية وحقيقية. إن أسلوب المشاركة يكون مهماً عندما تكون كلا المجموعتين من الاهتمامات عالية الأهمية للتسوية ومحاولة حلها سلمياً، وعندما تحتاج وجهات نظر أعضاء فريق العمل بمختلفهم أن تندمج في حل شامل، وعندما يكون التزام كلا الطرفين يحتاج إلى موافقة جماعية.

أن الأساليب المختلفة لمعالجة صراع فريق العمل يمكن استخدامها عندما لا يتفق شخص مع الآخرين.



الشكل ١

أنموذج أساليب معالجة الصراعات

Source: Daft, Richard L. (2003). Management (Australia: Thomson, South Western), 633.

الجانب الميداني

أولاً- وصف بعدي البحث وتشخيصهما

١. وصف متغيرات الذكاء الشعوري وتشخيصه

تشير معطيات الجدول ٢ إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الذكاء الشعوري وبصورة إجمالية حصل على وسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري بمقدار (0.48) وإجابات عينة البحث تجاه أبعاد الذكاء الشعوري تبين (84.7%) يؤكدون على أن أعضاء فريق العمل لديهم ما يتضمن أبعاد الذكاء الشعوري، وهو معدل أكثر من النصف مقابل (7.20%) لا يتفقون مع ذلك، وأن (8.14%) أخذ موقف الحياد تجاه عبارات أبعاد الذكاء الشعوري، وهذا مؤشر إيجابي يعكس إمتلاك أفراد العينة لأبعاد الذكاء الشعوري وأسهم في إيجابية هذا البعد المتغير X_2 المتمثل (أميل إلى التفكير قبل الإقبال على التصرف)، إذ كان الوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري (.0.000). في حين حقق المتغير (X_6) الذي يتضمن العبارة (أميل إلى توظيف مشاعري المختلفة تجاه الأمور المطروحة) أدنى وسط حسابي مقداره (2.43) بانحراف معياري (0.82) وجاءت المتغيرات الباقية ما بين قيم المتغيرين السابقين.

الجدول ٢

وصف متغيرات الذكاء الشعوري وتشخيصه

المتغيرات	3		2		1		الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
	أتفق		محايد		لا أتفق			
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	32	72.7	2	4.5	10	22.7	2.50	0.849
X_2	44	100	-	-	-	-	3.00	0.000
X_3	37	84.1	5	11.4	2	4.5	2.80	0.509
X_4	36	81.8	6	13.6	2	4.5	2.77	0.522
X_5	42	95.5	1	2.3	1	2.3	2.93	0.334

المتغيرات	3 أتفق		2 محايد		1 لا أتفق		الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_6	28	63.6	7	15.9	9	20.5	2.43	0.818
X_7	43	97.7	-	-	1	2.3	2.95	0.302
X_8	39	88.6	4	9.1	1	2.3	2.86	0.409
X_9	42	95.5	1	2.3	1	2.3	2.93	0.334
X_{10}	40	90.9	3	6.8	1	2.3	2.89	0.387
X_{11}	29	65.9	6	13.6	9	20.5	2.45	0.820
X_{12}	35	79.5	8	18.2	1	2.3	2.77	0.476
المعدل		84.65		8.14		7.20	2.77	0.478

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

٢. وصف متغيرات إدارة صراع فريق العمل وتشخيصها:

تشير معطيات الجدول ٣ الخاص بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إلى بُعد أساليب حل صراع فريق العمل بأن هذا المتغير بصورة إجمالية حقق وسطاً حسابياً بمقداره (2.73) بانحراف معياري مقداره (0.57)، وهذا مؤشر إيجابي للإجابة عن المتغيرات الخاصة بأساليب حل صراع فريق العمل، إذ حقق المتغير (X_{26}) الذي يتضمن العبارة (يستخدم قائد فريق العمل سلطته كي يكون القرار في صالح فريق العمل عندما يشعر بأهمية القرار) أعلى وسط حسابي وبانحراف معياري مقداره (2.91) (0.36) على التوالي وقد أسهم في إيجابية هذا البعد، في حين حقق المتغير (X_{19}) المتمثل بالعبارة الآتية (يعمل فريق العمل على حل خلافاتهم على نحو فوري)، بأدنى وسط حسابي مقداره (2.39) بانحراف معياري مقداره (0.868) وجاءت المتغيرات الباقية ما بين قيم المتغيرين السابقين.

الجدول ٣

وصف متغيرات إدارة صراع فريق العمل وتشخيصها

المتغيرات	3 أتفق		2 محايد		1 لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{13}	37	84.1	4	9.1	3	6.8	2.77	0.565
X_{14}	32	72.7	12	27.3	-	-	2.73	0.451
X_{15}	33	75.0	5	11.4	6	13.6	2.61	0.722
X_{16}	29	65.9	7	15.9	8	18.2	2.48	0.792
X_{17}	36	81.8	6	13.6	2	4.5	2.77	0.522
X_{18}	38	86.4	4	9.1	2	4.5	2.82	0.495
X_{19}	28	63.6	5	11.4	11	25.0	2.39	0.868
X_{20}	39	88.6	4	9.1	1	2.3	2.86	0.409
X_{21}	37	84.1	5	11.4	2	4.5	2.80	0.509
X_{22}	37	84.1	5	11.4	2	4.5	2.80	0.509
X_{23}	34	77.3	1	2.3	9	20.5	2.57	0.818
X_{24}	38	86.4	4	9.1	2	4.5	2.82	0.495
X_{25}	39	88.66	3	6.8	2	4.5	2.84	0.479
X_{26}	41	93.2	2	4.5	1	2.3	2.91	0.362
المعدل	80.84		10.88		8.26		2.73	0.571

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

ثانياً- اختبار فرضيات البحث

يختص هذا المحور بالتعرف على طبيعة وقوة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً-اختبار الفرضية الأولى

اختصت هذه الفرضية بالعلاقة بين متغيري البحث، ويوضح الجدول ٤ نتائج تحليل الارتباط.

تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل إذ كان معامل الارتباط (٠.٦٢٢). وتشير هذه العلاقة إلى أنه كلما امتلك الأفراد المبحوثين الذكاء الشعوري كانت إدارة صراع الفريق عملية سهلة، وهذا يشير إلى الاهتمام الكافي بالاستفادة من الذكاء الشعوري من قبل المدراء في دعم أساليب حل صراع فريق العمل المتخذة من قبلهم في (مراكز البحوث) وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الأولى التي مضمونها (هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل في المراكز البحثية المبحوثة). وفيما يأتي بيان علاقة ارتباط كل بعد من أبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل:

أ - العلاقة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التنافس

تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التنافس، إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)،(٠,٤٣٧). وكان الارتباط بين فهم الذات وأسلوب التنافس (٠,٤٦٢) وبعد إدارة الذات (٠,٣٤٠) وتحفيز الذات (٠,٣١٥) وإدارة العلاقات (٠,٢٦٩) والفهم الاجتماعي (٠,٠٥٣).

ب- العلاقة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التفادي

يتضح من الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الشعوري وأسلوب التفادي لإدارة صراع فريق العمل، إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)، (٠,٣٦٢) ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية لأبعاد الذكاء الشعوري أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين فهم الذات وأسلوب التفادي، إذ كان (٠,٢٧٩) وبعد إدارة الذات (٠,٢٣٦) وتحفيز الذات (٠,٢٨٧) والفهم الاجتماعي (٠,٢٧٧) وإدارة العلاقات (٠,٠٢٧).

جـ- العلاقة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التسوية في إدارة صراع فريق العمل

يلاحظ من الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التسوية إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)، (٠,٢٧٥) ومن ملاحظة نتائج التحليل يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الشعوري وأسلوب التسوية وعلى النحو الآتي: فهم الذات (٠,٢٩٩)، إدارة الذات (٠,١٥٤)، تحفيز الذات (٠,٢٤٦)، الفهم الاجتماعي (٠,٠٤١) إدارة العلاقات (٠,١٤٥).

ت- العلاقة بين الذكاء الشعوري وأسلوب التوفيق والمجاملة

تشير معطيات الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الذكاء الشعوري وأسلوب التوفيق والمجاملة إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)، (٠,٦٠١). ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية لأبعاد الذكاء الشعوري أن هناك علاقة

ارتباط معنوية موجبة بين فهم الذات وأسلوب التوفيق والمجاملة إذ كان (٠,٤٦٤) وبعد إدارة الذات (٠,٣٤٥) وتحفيز الذات (٠,٤٠٦) والفهم الاجتماعي (٠,٢٦٨) وإدارة العلاقات (٠,٤٩٣).

حـ- العلاقة بين الذكاء الشعوري وأسلوب المشاركة

يلاحظ من الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الشعوري وأسلوب المشاركة في حل صراع فريق العمل، إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)، (٠,٥٥٦) ويلاحظ من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من متغيرات الذكاء الشعوري وأسلوب المشاركة، إذ كان الارتباط بين فهم الذات وأسلوب المشاركة (٠,٤١٣) وإدارة الذات (٠,٥٧٧) وتحفيز الذات (٠,٤٢٧) والفهم الاجتماعي (٠,٠٧٦) وإدارة العلاقات (٠,٤٢١).

الجدول ٤

العلاقة بين الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل على المستوى الكلي للمتغيرات

الذكاء الشعوري / إدارة صراع فريق العمل	فهم الذات	إدارة الذات	تحفيز الذات	الفهم الاجتماعي	إدارة العلاقات	المؤشر الكلي
أسلوب التنافس	٠,٤٦٢**	٠,٣٤٠*	٠,٣١٥*	٠,٠٥٣	٠,٢٦٩	٠,٤٣٧**
أسلوب التفادي	٠,٢٧٩	٠,٢٣٦	٠,٢٨٧	٠,٢٧٧	٠,٠٢٧	٠,٣٦٢*
أسلوب التسوية	٠,٢٩٩*	٠,١٥٤	٠,٢٤٦	٠,٠٤١	٠,١٤٥	٠,٢٧٥
أسلوب التوفيق والمجاملة	٠,٤٦٤**	٠,٣٤٥*	٠,٤٠٦**	٠,٢٦٨	٠,٤٩٣**	٠,٦٠١**
أسلوب المشاركة	٠,٤١٣**	٠,٥٧٧**	٠,٤٢٧**	٠,٠٧٦	٠,٤٧٨**	٠,٥٥٦**
المؤشر الكلي	٠,٥٣٦**	٠,٤٨٧**	٠,٤٦٩**	٠,١٦٦	٠,٤٢١**	٠,٦٢٢*

معنوي عند مستوى (٠,٠١) p** N =44

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف على طبيعة تأثير أبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل ويشير الجدول ٥ إلى اختبار هذه الفرضية.

الجدول ٥

نتائج تحليل الانحدار للذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الذكاء الشعوري				
	R2	B1	Bo	F المحسوبة	F الجدولية
إدارة صراع فريق العمل	٧,٣١	٢٩,١٤٢**	٠,٤١٠	٠,٨٧٠	٠,٣٣٠

p** (٠.٠١) معنوي عند مستوى) D.F ١,٤٢ (N=٤٤)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي للمتغيرات جدول ٥ إلى وجود تأثير معنوي لمؤشرات أبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل. إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٨٧٠،.)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (٣٣٠،.) عند درجتي حرية (١,٤٢) (وبمستوى معنوية ٠,٠١) وكان معامل التحديد للأنموذج العام (٤١%) من التباين في إدارة صراع فريق العمل يفسره الذكاء الشعوري للمبحوثين في المراكز البحثية، وتمثل النسبة المتبقية المتغيرات الأخرى ذات التأثير والتي لم يتضمنها البحث الحالي .. ومن خلال متابعة معاملات بيتا الداخلة في الأنموذج يتضح أن معامل إدارة صراع فريق العمل (٧,٣١) وهذا يشير إلى أن للذكاء الشعوري 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 مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها العامة المشتركة .

الجدول ٦

نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	Bo	فهم الذات	إدارة الذات	تحفيز الذات	الفهم الاجتماعي	إدارة العلاقات	R2	F المحسوبة
أسلوب التنافس	٠,١١٩	٠,٣٩٣	٧١٦,٠	٠,٢٢٣	-٠,٢١١	-٠,٢٠٠	٠,٣٣٠	٣,٧٤٠
أسلوب التفادي	١,٢٠٧	٠,٢١٥	٠,٣٢٥	٠,٣٠٤	٠,١٣٨	-٠,٣٩٢	٠,٢٢٥	٢,٢٠٣
أسلوب التسوية	١,٧٥٠	٠,٢١٩	٠,١٣٢	٠,٢٦٨	-٠,٠٩٥	-٠,١٤٥	٠,١٤٠	١,٢٣٦
أسلوب التوفيق والمجاملة	٠,٥٣١	٠,١٨٤	٠,٠٢١	٠,١٦٤	٠,١٤٧	٠,٣١٠	٠,٣٩٦	٤,٩٨٣
أسلوب المشاركة	-٢,٤٣٥	٠,٣٥١	١,٤٦٣	٠,١٤٧	-٠,٢٧٨	٠,١٠٠	٠,٤٨٧	٧,٢٢٢

N=٤٤ D.F (٥,٣٨) P< ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

١. تأثير أبعاد الذكاء الشعوري في أسلوب التنافس

يوضح الجدول ٦ نتائج تحليل الانحدار المتمثلة بوجود تأثير معنوي للذكاء الشعوري في أسلوب التنافس، ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة (٣,٧٤٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢,٤٥) عند درجتي حرية (٥,٣٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان معامل التحديد (R^2) (٣٣%) ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن أعلى نسب التأثير في أسلوب التنافس كانت بسبب بعدي الذكاء الشعوري المتمثلين بإدارة الذات، ومن ثم فهم الذات، إذ كان معامل الانحدار وبيتا لكل منهما (٧١٦،. , ٣٩٣،.) على التوالي .

٢. تأثير الذكاء الشعوري في أسلوب التفادي للمنظمات المبحوثة

يشير الجدول ٦ إلى وجود تأثير غير معنوي للذكاء الشعوري في أسلوب التفادي الذي تستخدمه المنظمات المبحوثة في إدارة صراع فريق العمل، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٢,٢٠٣) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (٢,٤٥) عند درجتي حرية (٥,٣٨) بمستوى معنوية (٠,٠٥)٠ وبمعامل تحديد (R^2) (٢٢%) ومن خلال متابعة معاملات (بيتا) اتضح أن أعلى نسب التأثير في أسلوب التفادي كانت بسبب بعدي الذكاء الشعوري المتمثلين بإدارة الذات ومن ثم تحفيز الذات إذ كان معامل الانحدار وبيتا لكل منهما (٣٢٥،. ، ٣٠٤،.) على التوالي.

٣. تأثير الذكاء الشعوري في أسلوب التسوية للمنظمات المبحوثة

يشير الجدول ٦ إلى وجود تأثير غير معنوي للذكاء الشعوري في أسلوب التسوية لإدارة صراع فريق العمل في المنظمات المبحوثة، إذ كانت قيمة F المحسوبة (١,٢٣٦) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (٢,٤٥) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبمعامل تحديد (١٤%) ومن خلال متابعة معاملات بيتا لها اتضح أن أعلى نسب التأثير في أسلوب التسوية كانت بسبب بعدي الذكاء الشعوري المتمثلين في تحفيز الذات ومن ثم فهم الذات، إذ كان معامل الانحدار وبيتا لكل منهما (٢٦٨،.،٢١٩،.)على التوالي.

٤. تأثير الذكاء الشعوري في أسلوب التوفيق والمجاملة

يشير الجدول ٦ إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل باستخدام أسلوب التوفيق والمجاملة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٤,٩٨٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢,٤٥) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبمعامل تحديد (٣٩%)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا اتضح أن إدارة العلاقات تمتلك أعلى إسهامات التأثير في إدارة صراع فريق العمل من بين أبعاد الذكاء الشعوري، إذ كانت قيمة معامل التحديد بيتا (٣١٠،.) في إدارة صراع فريق العمل تركز على إدارة العلاقات لدى المنظمات المبحوثة.

٥. تأثير الذكاء الشعوري في أسلوب المشاركة

تشير معطيات الجدول ٦ إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في أسلوب المشاركة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٧,٢٢٢) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢,٤٥) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبمعامل تحديد (R^2) (٤٨%)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) لها اتضح أن امتلاك الفريق لإدارة الذات وفهمه أعلى نسب التأثير في إدارة صراع فريق العمل إذ كانت قيم معامل التحديد Beta لكل منهما (١,٤٦٣ ، ٣٥١،.) على التوالي.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

١. أوضحت مؤشرات التحليل امتلاك أعضاء فريق العمل في المراكز البحثية لجامعة الموصل خصائص الذكاء الشعوري وبمستوى أعلى من المتوسط.
٢. أظهرت مؤشرات البحث الميدانية أن للمراكز البحثية قدرة على التكيف وإدارة صراع فريق العمل، فضلاً عن قدرة تلك المراكز باستخدام أساليب لمواجهة تلك الصراعات وكان بمستوى أعلى من المتوسط أيضاً.
٣. أشارت معطيات البحث الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن أي مسعى من قبل المراكز البحثية في جامعة الموصل موضوع البحث لتعزيز مستوى إدارة صراعات فريق العمل يعتمد على مدى امتلاك أعضائها لخصائص الذكاء الشعوري.
٤. أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل.

٥. تؤثر مؤشرات أبعاد الذكاء الشعوري معنوياً في إدارة صراع فريق العمل في المراكز البحثية لدى جامعة الموصل (على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد) على نحو يمكن معه الاستنتاج بأن إدارة صراع فريق العمل في تلك المراكز يعتمد إلى حدٍ ما على ما تمتلكه إداراتها والعاملون فيها من ذكاء شعوري ممثلة بأبعاده .

ثانياً. المقترحات

١. ضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في المراكز البحثية في الجامعات العراقية بشكل خاص الجوانب التي تدعم وتعزز الذكاء الشعوري لدى أعضاء فريق العمل والتي تزيد من رغبتهم في العمل المستمر وتثير لديهم جملة مهارات مرتبطة بالذكاء، وتكون غير تقليدية ،وذلك بوصفها مستمدة من القدرة على التحكم بالانفعالات والعواطف واستثمارها في تحقيق الأداء الأفضل واتخاذ القرارات الداعمة لفريق العمل من خلال بناء القدرات والإمكانات وفهم الذات وتوجيه السلوك وبناء علاقات أفضل مع أعضاء فريق العمل واستيعاب مشاعرهم والقدرة على إدراك نواياهم الحقيقية والتأثير فيهم .
٢. محاولة الإفادة من أبعاد الذكاء الشعوري في التأثير في أعضاء فريق العمل، إذ إن الاهتمام بالبعد العاطفي أو الفكري للذكاء أنما هو أمر حيوي جداً في هذه الأيام، لأننا نعيش في عالم يمتاز بالتغير المستمر، وتهيئة مناخ عمل يدعم أعضاء فريق العمل من خلال تبني استراتيجيات التمكين والتعاون والتنسيق بين الإدارات العليا .
٣. دراسة جميع العوامل المؤثرة في الذكاء الشعوري لما لهذا المتغير من دور كبير في إدارة صراع فريق العمل، والتي لم تتمكن الباحثة من الأخذ بها وذلك لضيق الوقت المتاح.
٤. تشجيع وتحفيز وتقديم التسهيلات المناسبة لأعضاء فريق العمل على المشاركة في برامج تدريبية عالمية، والتواصل مع المراكز العالمية في مجالات تطوير فريق العمل بشكل خاص، للتعرف على ما وصلت إليه التطورات والمستجدات في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الطائي، إبراهيم خليل، ٢٠٠٤، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. العنزي، سعد، والطائي، إبراهيم، ٢٠٠٧، الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٧.
٣. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٤. النعيمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٨، المدير ... القائد والمفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Mayer,J.D.and Salovey, p . 1999 Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an intelligence.vol .27,No .12 : 267-298.
2. Festa, R.M. 2001 Impacting performance through emotional intelligence. Paper presented at conference mortgage bankers association of America, 20 June.

3. Daft, Richard L. 2003. Management. Australia: Thomson, South Western.
4. Daft,Richard L.andNoe, Raymond.A 2001, Organizational Behavior,Harcourt Inc.,U.S.A
5. Dulewicz,S.V. and Higgs, M.J., 2000. Emotional intelligence: A review and evaluation study, Journal of Management Psychology, vol. 72, No.9
6. Goleman, D. 1998 Working with emotional intelligence, New York: Bantam Books.
7. Jones,Gareth R. and George Jennifer M. 2003. Management McGraw Hill, Irwin U.S.A.
8. Rao,M.and Rao, v. 1997 Organizational Behavior Delhi,kinark puplishers , USA.
9. Schermerhosn, John, R. 2002. Management,: John Wiley and Sons Inc، New York
10. Thompson, Leigh, 2000, Making the team,: Prentice Hall ، New Jersey.

ثالثاً- الانترنت

- Recker, Nancy K., (2001), "Emotional Intelligence what is it," www.hee.ohio.edu/famlife.
- Rotheman, S. (2002) Personality preferences and emotional intelligence implications for small and medium sized enterprices. Puknet puk www.bpksr.