

تأثير الاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل

بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل (*)

أ.م.د. رعد محمد يحيى خروفة
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Raghad.yahya@uomosul.edu.iq

الباحث: عمر وعد سلطان الشمطي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Omar.sultan52@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.4.4>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٤/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٠

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٤

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة علاقة التأثير للمتغير المستقل الاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل بأبعادها الخمسة وهي (ملائمة الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون، تحقيق الأهداف) من وجهة نظر التدريسيين في كليات جامعة الموصل، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ بلغت عينة البحث (304) تدريسي من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل بمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، واعتمد الباحثان على البرمجيات الاحصائية الجاهزة (SPSS V26) و (Amos V26) في تحليل البيانات واختبار فرضية البحث، وتوصل البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير الاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة، ويوصي البحث إلى بناء جسور الثقة بين أعضاء الفريق وقياداتهم بالشكل الذي يعمل على تعزيز التعاون وزيادة الاتصالات فيما بينهم واتخاذ القرارات في حل أصعب المشكلات التي تواجه العمل وبالتالي زيادة التماسك لدى فرق العمل وتحسين فاعليته.
الكلمات المفتاحية: الاتزان الشعوري، فاعلية فرق العمل، جامعة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٤) ٢٠٢٣
الصفحات: ٧٣-٨٨

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

The Effect of Emotional Stability in Improving the Work Teams Effectiveness

An Exploratory Research for the Opinions of a Sample of Teachers in Colleges at the University of Mosul

Abstract

The research aims to determine the nature of the influence relationship of the independent variable emotional stability in improving the effectiveness of work teams in its five dimensions (appropriate communication, cohesion, participation, cooperation, achieving goals) from teachers opinions in colleges at the University of Mosul. As a data collection tool, the research sample reached (304) teaching staff in a number of colleges at the University of Mosul with various scientific titles (assistant teacher, teacher, assistant professor, professor). The researchers relied on ready-made statistical software, namely (SPSS V26) and (Amos V26) in analyzing and testing the research hypothesis, and the research concluded that there is a significant effect relationship The emotional stability variable in improving the effectiveness of work teams in the colleges under study. The research recommends building bridges of trust between team members and their leaders in a way that enhances cooperation, increases communication among them, and makes decisions to solve the most difficult problems facing work, thus increasing cohesion of work teams and improving its effectiveness.

Key words: Emotional Stability, The Work Teams Effectiveness, University of Mosul.

المقدمة:

يعد قطاع التعليم من القطاعات المهمة التي يركز عليها المجتمع ويتضمن هذا القطاع تشكيلات عدة بضمنها الجامعات وهي أهمها نظراً لما تقدمه من خريجين بمختلف التخصصات لدعم منظمات الدولة وسوق العمل فضلاً عن الخدمات والنتائج العلمية والدورات التدريبية وغيرها، وهي كحال غيرها من المنظمات ولأجل المحافظة على الاتجاه السليم لأعمالها لا بد أن يكون لها أهداف محددة مسبقاً وخطط تقود إلى تحقيق هذه الأهداف، واحد الأساليب التي تعتمد عليها في الوصول للأهداف هي فرق العمل التي تتضمن عدد من الأفراد يعملون لأداء مهام محددة وهنا يبرز دور القادة في قيادة فرق العمل لضمان تحقيق الأهداف بأفضل صورة وانجاز المهام وتحسين فاعلية فرق العمل التي تمثلت في خمسة أبعاد وهي (ملائمة الاتصالات، والتماسك، والمشاركة، والتعاون، وتحقيق الأهداف)، ولا سيما في مواجهة العقبات والازمات في ظل التطورات في بيئة الأعمال وكيفية قيام القادة بالسيطرة على المشاعر بالشكل الذي يكون فيه القائد أكثر أتراناً لاتخاذ القرارات على نحو يخدم أعضاء فريق العمل وأهداف المنظمة بشكل عام.

وعليه تم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة محاور رئيسية تضمن المحور الأول الإطار العام للبحث، وخصص المحور الثاني للجانب النظري للبحث، أما المحور الثالث فخصص للجانب التطبيقي للبحث، وأختتم المحور الرابع بالاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: الإطار العام للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تبرز مشكلة البحث عن طريق التطرق إلى الأسباب الكامنة وراء ضعف نجاح فرق العمل في كليات جامعة الموصل، إذ أن المنظمات بشكل عام وجامعة الموصل على وجه الخصوص يعتمدون على فرق العمل في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، إن عدم وضوح الأدوار لأعضاء الفريق وضعف مشاركتهم في صنع القرار وعدم التعاون فيما بينهم يعرقل تحقيق الأهداف الذي وجد من أجلها الفريق، والتي تم ملاحظتها عن طريق المقابلات الشخصية التي اجراها الباحثان في عدد من كليات جامعة الموصل، ولأجل معالجة المشاكل التي تعترض نجاح فرق العمل يأتي دور القادة في دفع فريق العمل إلى الامام عن طريق تدليل العقبات وحل المشاكل والتكيف مع ظروف العمل اليومية، فضلاً عن قدرة القائد متمثلة في متغير الاتزان الشعوري التي يستطيع عن طريقه المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والصبر في مواجهة هذه التحديات واتخاذ القرارات بصورة تعمل على تحسين فاعلية فرق العمل، لذا فإنه من الممكن أن يؤثر الاتزان الشعوري لقائد الفريق في تحسين فاعلية فرق العمل الذي يؤدي بدوره إلى نجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها ولا سيما في ظل التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

استناداً على ما تقدم يمكن صياغة تساؤل البحث بالآتي:

هل يوجد تأثير معنوي للاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. تبرز أهمية البحث بأهمية المتغيرات الرئيسية للبحث: (الاتزان الشعوري، فاعلية فرق العمل) وأبعادها الفرعية باعتبارهم ظواهر إدارية، إذ يعد الاتزان الشعوري من القدرات التي يمتلكها القائد التي يمكن استخدامها بشكل ايجابي لصالح المنظمة.

٢. تنبع أهمية البحث من أهمية الميدان الذي تم إجراء البحث فيه الذي يعد من القطاعات الحيوية والمهمة لما لها أهداف تخدم المجتمع في البيئة العراقية، إذ أن تحسين فاعلية فرق العمل في هذا القطاع يعني الوصول إلى الأهداف بشكل أفضل.
٣. يمكن للبحث أن يقدم الحلول من وجهة نظر التدريسيين في كيفية تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث عن طريق الاتزان الشعوري للقادة في مواجهة ظروف العمل اليومية.
٤. يأمل الباحثان أن تكون نتائج البحث مفيدة في فتح آفاق لغرض إجراء المزيد من البحوث المستقبلية.

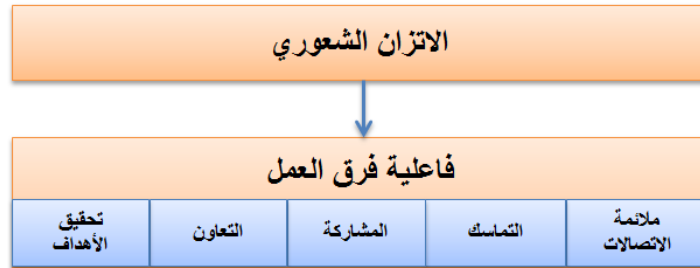
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

١. القيام بمراجعة ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمتغيرات البحث والاطلاع على الأدبيات الحديثة ذات الصلة واستخلاص الأفكار لغرض بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
٢. اختبار علاقة التأثير لمتغير الاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة.
٣. تقديم المقترحات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث إلى القائمين على الكليات المبحوثة لغرض تحسين فاعلية فرق العمل.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح المخطط الفرضي في الشكل (1) فكرة معبرة عن الدراسة الحالية بالاعتماد على الأطر المفاهيمية لكل من الاتزان الشعوري وفاعلية فرق العمل، إذ يعتمد المخطط على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الاتزان الشعوري)، والمتغير المعتمد (فاعلية فرق العمل) التي اعتمد في قياسها على خمسة أبعاد وهي (ملائمة الاتصالات، تماسك الفريق، المشاركة، التعاون، وتحقيق الأهداف).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير معنوية للاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التي يتضمنها البرنامج الإحصائي (SPSS V26) و (AMOS V26) لغرض الإجابة على تساؤل البحث، وذلك عن طريق الخطوات الآتية: (ترميز متغيرات وأبعاد البحث، قياس جودة المقياس، اختبار فرضية البحث).

سابعاً: منهج البحث المعتمد:

يعرف منهج البحث على أنه عبارة عن خطوات تنفيذية وتفصيلية وأساليب أو طرائق مؤدية يسلكها الباحث لغرض الوصول إلى النتائج أو الأهداف المطلوبة من بحثه (عبدالكريم وكداوي، ٢٠٠٦: ٣٠)، إذ اعتمد الباحثان على (المنهج الوصفي التحليلي)؛ وذلك لأنه يعتمد على عملية جمع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها بغرض الوصول إلى الهدف الرئيس من البحث.

ثامناً: حدود البحث:

١. **الحدود الزمنية:** امتدت حدود البحث الزمنية من (٢٠٢٢/١/١٠) ولغاية (٢٠٢٢/٧/١٥) بجانيبه النظري والتطبيقي.
٢. **الحدود المكانية:** تم حصر البحث في سبع كليات متنوعة في جامعة الموصل وهي (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الآداب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية علوم الحاسوب والرياضيات، كلية الطب البيطري، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للعلوم الإنسانية).
٣. **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة التدريسيين في الكليات المختارة.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات:

لغرض الحصول على البيانات التي يحتاجها الباحثان تم الاعتماد على اداة الاستبانة التي هي من ضمن السياقات العلمية المعتمدة، فضلاً عن الكتب والرسائل العلمية والدوريات والمنشورات والمجلات علمية من المراجع العربية والأجنبية والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث. وبلغ مجتمع الدراسة ما يقارب (1582) تدريسياً في سبع كليات متنوعة وتم تحديد عينة البحث (قصدياً) استناداً على المعادلة الآتية: (Thompson,2012:59)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 + z^2)] + p(1-p)}$$

والجدول (1) يوضح المصادر المعتمدة في بناء الاستبانة.

الجدول (1) المصادر المعتمدة في بناء الاستبانة

المتغير	الأبعاد	المصادر
الاتزان الشعوري	أحادي البعد	(Wu,2010) (العطوي، 2012)
فاعلية فرق العمل	(ملائمة الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون، تحقيق الأهداف)	(بدير وآخرون، 2015) (Cavanaugh,et.al.,2020)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثامناً: إختبارات صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحثان بإجراء عدة اختبارات على استمارة الاستبانة قبل البدء بتوزيعها على التدريسيين المبحوثين في كليات جامعة الموصل وبعدها بهدف قياس صدق الاستبانة وثباتها، وكما يأتي:

١. **اختبار الصدق الظاهري:** يستخدم هذا المقياس لغرض التأكد من تناسب الاداة مع ما تقيسه من جهة، وتناسبها مع المجموعة التي يطبق عليهم البحث من جهة أخرى، بناءً على ذلك ولغرض التأكد من قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات قام الباحثان بإجراء هذا الاختبار بعد إعدادها، إذ تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية

والاقتصادية، وتم مناقشة وتعديل الاستبانة وفق ملاحظاتهم لغرض اخراج فقرات بصورة مفهومة وواضحة وملائمتها للفرضيات التي يقيسها البحث وأهدافه.

٢. **صدق المحتوى:** يعرف الاتساق الداخلي "بأنه الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد"، ويجب الاتساق الداخلي على التساؤل (هل ان الأسئلة تنتشع بشكل عالي على البعد التي هي عليه)، ويتم قياس الاتساق الداخلي عن طريق متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين ازواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد. والجدول (2) يبين نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث، إذ يلاحظ أن هناك اتساق داخلي على مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية المدروسة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت أكبر من (0.3).

الجدول (2) قيم الاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية

Mean	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.364	أحادي البعد	الاتزان الشعوري
0.330	(ملائمة الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون، تحقيق الأهداف)	فاعلية فرق العمل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٣. **قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بالثبات يعني أن مقياس الاستبانة سوف يعطي نفس النتائج إذا تم تطبيقها على نفس مجتمع الدراسة وبنفس الظروف، ولغرض قياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قام الباحثان باستخدام معامل الفا كرونباخ الطبقي على المستوى الكلي لعينة البحث، وعلى مستوى أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (0.850) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات المقياس. كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) قياس ثبات الاستبانة لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
الاتزان الشعوري فاعلية فرق العمل	أحادي البعد	X20-X25	0.765	0.850
	ملائمة الاتصالات	Y1-Y5	0.683	
	التماسك	Y6-Y10	0.689	
	المشاركة	Y11-Y15	0.714	
	التعاون	Y16-Y20	0.699	
	تحقيق الأهداف	Y21-Y25	0.754	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: الاتزان الشعوري:

١. مفهوم الاتزان الشعوري:

يهتم الاتزان الشعوري (Emotional Stability) بالجانب الشعوري والنفسي للفرد وهذا ما يتبين عن طريق الطرق التي يظهرها الفرد كرد مباشر على الاحداث أو الافعال الي يعملها الاخرين مما يتشكل لديهم صورة عن شخصية الفرد كنتيجة لمجموع هذه الردود والانفعالات التي تصف سلوك الفرد.

ذكر (Judge, et al., 2004:325) إن الاتزان الشعوري أو العصبي يمكن اعتباره كمفهوم للشخصية الأكثر ديمومة في علم النفس مؤكداً ارتباطه الكبير مع الأداء والرضا الوظيفي للأفراد. وأكد (بني يونس، ٢٠٠٥: ٩٣٣) أنه صفة رئيسية من صفات الشخصية والتي يستطيع الفرد عن طريقها تنظيم سلوكياته في المواقف المختلفة. ويرى (ريان، ٢٠٠٦: ٣٦) انه يمكن اعتبار الفرد مُتزن شعورياً إذا قام بالرد على الأحداث والأفعال الجيدة والسيئة بطريقة معتدلة بما يلائم الموقف وبطريقة غير مبالغ فيها، وتبقى هذه الانفعالات جزء من حياتنا اليومية لكن طريقة الرد والسيطرة عليها هي التي تختلف من فرد إلى آخر ويمكن اعتبار الاتزان الشعوري هو سمة يتميز بها الفرد بالمقارنة مع أقرانه. ويوضح الجدول (4) مفهوم الاتزان الشعوري من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (4) مفهوم الاتزان الشعوري من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Rodriguez-Llewel, 2008: 27	المدى الذي يستطيع الفرد فيه التعبير عن مشاعر الثقة بالنفس والهدوء والامان بخلاف مشاعر عدم الامان والقلق والاكتئاب.
2	ريان، ٢٠٠٦: ٤٠	حالة المرونة والتروي عند الرد على المواقف المختلفة التي تواجه الأفراد بطريقة تجعلهم أكثر هدوءاً وثباتاً وثقة بالنفس بدلاً من الغضب والتقلب والكآبة.
3	Williams, 2009: 16	يعبر عن المستوى الكلي لقابلية الفرد على المرونة والتكيف لأجل مواجهة حالات التعقيد والغموض والضغط.
4	رمضان، ٢٠١٢: ٥٣٩	القدرة على ضبط النفس والتحكم فيها عن طريق الصبر والعقلانية في مواجهة المواقف المختلفة بحيث يكون الفرد أكثر انضباطاً ومتعاوناً مع الآخرين.
5	العطوي، ٢٠١٢: ٧٤	أحد الميزات التي تصف العقل المتزن الذي يتحكم في مشاعر الفرد بالشكل الذي يزيد من قابليته على المرونة والتكيف الشعوري في مواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

ويرى الباحثان أن الاتزان الشعوري يتمثل في قابلية الأفراد للسيطرة على مشاعرهم عند مواجهة التوترات المتناقضة بالهدوء والثبات والثقة بالنفس واعتبارها فرص يجب استغلالها بدلاً من كونها تهديد لهم؛ لذلك فإنه كلما زاد الاتزان الشعوري لدى الأفراد والقادة كلما كانت لهم نظرة ايجابية وتفاؤلية في العمل مما يزيد الرضا الوظيفي والأداء وتتقوى العلاقات داخل فرق العمل.

٢. أهمية الاتزان الشعوري:

يهتم الاتزان الشعوري بالجانب الشعوري والنفسي للفرد وهذا ما يتبين عند ملاحظة الطرائق التي يظهرها الفرد كرد مباشر على الأحداث أو الأفعال التي يفعلها الآخرين مما يتشكل لديهم صورة عن شخصية الفرد كنتيجة لمجموع هذه الردود والانفعالات التي تصف سلوك الفرد. وتبرز أهمية الاتزان الشعوري عن طريق ما أشار إليه (Judge, et al., 2004) بأن الأفراد الذين يتميزون بمستويات عالية من الاتزان الشعوري تكون لديهم قدرة كبيرة في المواجهة والاستجابة الجيدة للغموض والتعقيد والتوترات المتناقضة على عكس الأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة منه فهم يفتقرون إلى القدرة على الاستجابة للغموض والتوترات المتناقضة (العنزي والعطوي، ٢٠١٢: ١٨).

وأعطت الابحاث السابقة للتناقض مثل (Fairhurst, et al., 2016) وغيرها اولوية للعقلانية والسيطرة على المشاعر أي استخدام أو تنظيم العاطفة لإدارة التناقض، وهو شيء صعب القياس

مقارنة مع الأشياء التي يمكن ملاحظتها، وإن الاتزان الشعوري يزيد من قدرة الفرد على مواجهة التناقض بما في ذلك حالات الغموض وعدم التأكد (Town,2019:34).

ثانياً: فاعلية فرق العمل:

تعد فاعلية فرق العمل عاملاً مهماً في المنظمات لاسيما في البيئات المعاصرة التي باتت تنتم بالتغيير المستمر والتعقيد والمنافسة الشديدة لما لها دور في تطوير البيئة الداخلية عن طريق تعزيز الثقة والتعاون والتماسك بين أعضاء الفريق الواحد الذي ينعكس على نجاح الوحدة الإدارية أو القسم والمنظمة ككل (الذبحاوي وشعلان، ٢٠١٩: ٣٨٩).

١. مفهوم فاعلية فرق العمل:

عرف العالم شستر بارنارد الفاعلية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول إلى أهدافها وغاياتها وتحقيقها. أما فاعلية فرق العمل فيمكن توضيحها عن طريق الجدول (5) الذي يوضح مفهوم فاعلية فرق العمل من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (5) مفهوم فاعلية فرق العمل من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Cantu,2007:4	المدى الذي يجتمع فيه أداء فريق العمل مع توقعات الأداء للمدراء والعملاء الرئيسيين مع الاستمرار في تلبية توقعات الأعضاء للعمل مع الفريق.
2	Pollock,2009:4	العنصر الرئيسي في قياس وتقاسم الفريق، أي ان الفاعلية ينظر لها بانها قدرة الفريق على الأداء، وبالتالي يمكن تحديدها عن طريق قياس مدى تحقيق الأهداف ورضا الفريق وبقاء الفريق.
3	Ramirez-Mora,et.al.,2019: 3	الدرجة التي يحقق فيها الفريق أهداف المشروع وأهداف الجودة واحتياجات العملاء.
4	Sedrine,et.al., 2020:4	قدرة الأعضاء للحصول على نتائج أداء متوافقة مع الأهداف المستهدفة مع مراعاة تأثير هذه النتائج على الموظفين، وبالتالي يتم تحديدها عن طريق أداء الفريق ورضا اعضائه.
5	حسن، ٢٠٢١: ٣٨١	قدرة مجموعة من الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة ضمن حدود المنظمة عن طريق امتلاكهم لمستوى ملائم من التقاهم مع بعضهم البعض والايان بالعمل الجماعي بحيث تكون مهارات كل عضو مكملة لمهارات الأعضاء الاخرين.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

واستناداً على ما تقدم يعرف الباحثان فاعلية فرق العمل: المدى الذي يحقق فيه الفريق الأهداف المحددة مسبقاً والمرتبطة بأهداف المنظمة الكلية وتحقيق أهداف الأعضاء ورضاهم مع مقابلة توقعات أداء المديرين وفي نفس الوقت ضمان استدامة الفريق. أي أن الفريق يعتبر فاعلاً إذا قدم فائدة للمنظمة والأعضاء واستمر عمله في المستقبل.

٢. أبعاد فاعلية فرق العمل:

أ. ملائمة الاتصالات:

يعد التواصل بين أعضاء الفريق داخل المنظمة عنصر أساس وذلك لأهميته في توفير المتطلبات التي يحتاجها الفريق لإنجاز مهامه بفاعلية، ويعتبر من العوامل المهمة التي تعمل على زيادة الثقة بين أفراد الفريق المتعدد الثقافات (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤). ويشير (Chen,et.al.,2010:47) إليها بانها تمكن الفريق من زيادة قدرته في حل المشاكل عن طريق تبادل المعلومات، وهذا لا يتم إلا إذا كانت الاتصالات ملائمة بينهم. وذكر (Mohanty &

Mohanty,2018:2) وجود ثلاث مستويات من الاتصالات في المنظمة وهي الاول بين أعضاء الفريق الواحد، والثاني بين الفرق والمجموعات، والمستوى الثالث على مستوى الكلي للمنظمة، وهذه الاتصالات تكون على ثلاثة أنواع رئيسية وهي اتصالات لفظية وغير لفظية ومكتوبة. وأشار (حسن، ٢٠٢١: ٣٨٦) إلى أهمية الاتصالات في بناء بيئة عمل فاعلة عن طريق الاتصالات المفتوحة والتغذية العكسية الايجابية، فضلاً عن معرفة مخاوف أعضاء الفريق والسماع لهم وتلبية احتياجاتهم وتقدير مساهماتهم.

ويرى الباحثان انه كلما كانت الاتصالات جيدة كلما زادت فاعلية فريق العمل، إذ أن أعضاء الفريق بحاجة الى مزيد من المعلومات عن البيئة للتكيف معها ومواكبة التغييرات لأجل انجاز المهام وتحقيق الأهداف، ولذلك يجب على الإدارة توفير مختلف المعلومات التي يحتاجونها وعداد ذلك فإنه من الممكن أن يفشل الفريق في تحقيق الأهداف.

ب. التماسك:

يعد التماسك من العوامل الأساس لتحسين عمل الفريق واستدامة فرق العمل الذي يتأثر بشبكة العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق وقوته تعمل على انجاز المهام وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، ويمكن وصفه بأنه الشعور بالتضامن مع أعضاء الفريق ويساهم في زيادة تبادل المعلومات واتخاذ قرارات افضل، وكلما كانت الفرق متماسكة هذا يعني معدل غياب أقل ومستوى اعلى من التنسيق بين الأعضاء (Cantu,2007:6).

ويمكن تعريف تماسك الفريق بأنه كمية المشاعر الايجابية التي يمتلكها الأعضاء اتجاه بعضهم البعض ودرجة الحرص للبقاء والعمل معاً كأعضاء في الفريق (دره، ٢٠١٥: ٨٢٢). وعرفه (الطبوسي، ٢٠١٣: ٤٦) شعور أعضاء الفريق بالوحدة المتكاملة، والذين يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق نتائج عمل افضل، مع غياب الصراعات وحضور التألف والمحبة، لذا فان التماسك يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي ويعمل على تحسين الانتاجية. ويرى (Schermerhorn, et.al.,2011:108) هو الدرجة التي يجذب فيها الأعضاء الى الفريق ومدى تحفيزهم للبقاء كجزء منه. وعرفه (Troth,et.al.,2012:415) على انه الشعور بروح التضامن مع أعضاء الفريق والاحساس العالي بالانتماء اليهم. وأشار (القُدومي وشناعة، ٢٠١٨: ١) بأنه عبارة عن عملية ديناميكية تجلّي في رغبة أعضاء الفريق للعمل والبقاء معاً، والتكامل والسعي نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ويعرف الباحثان التماسك عبارة عن شعور عالي للأعضاء بالانتماء والولاء لفريق العمل والالتزام بالمعايير والقواعد، والفخر بأنهم جزء من الفريق والسعي لتذليل العقبات والتعاون من أجل تحقيق أهداف الفريق والاستعداد للدفاع والتضحية وبذل جهد مضاعف لأجل مصلحة الفريق والرغبة القوية للبقاء مع الفريق واستدامته.

ت. المشاركة:

تعد المشاركة في اتخاذ القرار عملية تدل على وجود تفاعل بين أعضاء الفريق على اساس الحوار وتبادل الآراء والوصول الى بدائل عديدة لصنع القرارات واختيار أفضلها، وتعد وسيلة مهمة لزيادة التعاون والالتزام بتحقيق أهداف الفريق وأهداف المنظمة، وهي أيضاً تدل على وجود التفاعل بين الفرق في المنظمة وتحديد كفاءتها عن طريق قياس مدى المشاركة ونوعيتها (حاوي، ٢٠٠٩: ٦). وعرف (Schermerhorn,et.al.,2011:114) عملية اتخاذ القرار بأنها عبارة عن عملية اختيار مسار للتعامل مع مشكلة معينة او فرصة متاحة.

وذكر (الحسين وعبدالمالك، ٢٠٢٠: ٨) أن المشاركة عبارة عن أسلوب يعطي الحق في حرية التعرف والمشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضاء الفريق، وأكد على أنها طريق يؤدي إلى النجاح والتفوق، إذ إن المنظمات الناجحة تعتبر الموظف مديراً في وظيفته؛ لذلك فإن عليه مسؤولية اتخاذ القرار المناسب بحسب الظروف التي يواجهها مما يعمل على زيادة الرضا الوظيفي، ويعتمد القائد على آراء الأعضاء عن طريق عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان ولا سيما في القرارات المعقدة التي تحتاج إلى العديد من وجهات النظر.

ويرى الباحثان بأنه ليس هناك ضرورة للمشاركة في جميع القرارات إلا أن تحقق الشروط المذكورة آنفاً لما له آثار تنعكس على جودة القرارات.

ث. التعاون:

يعد التعاون بين أعضاء الفريق عامل مهم جداً في تحسين انجاز المهام وتحقيق الأهداف ولأجل تحقيقه يتطلب من الأعضاء بذل جهد إضافي لتبادل المعلومات وحل المشاكل والعمل معاً على المهام المعقدة (الجلبوسي، ٢٠١٣: ٥١). ويتمثل السلوك التعاوني للأعضاء بمدى استعدادهم لتشارك نقاط القوة والضعف لديهم مع الأعضاء الآخرين وهذا يتطلب الوصول إلى مرحلة متقدمة من الشعور بالراحة والثقة المتبادلة فيما بينهم (Baynard,2011:34).

وعرف (Kreitner & Kinicki,2007:389) التعاون على أنه سلوك الأعضاء داخل فرق العمل التي تتكامل جهودهم بطريقة منتظمة لتحقيق الأهداف المحددة. ووصفه (West,et.al., 2011:235) بأنه سلوك يعمل على توفير فوائد للأعضاء الآخرين والذي يتحدد لأغراض التأثير المهم على الأطراف الأخرى في المنظمة. أما (فواد، ٢٠١٤: ٩) فعرفه بأنه تلك الجهود المبذولة والمشاركة من قبل جميع أعضاء الفريق داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

وعرف الباحثان التعاون وهو عبارة عن أسلوب أو سلوك يقوم به أعضاء الفريق الواحد عن طريقه بالاعتماد المتبادل مع بعضهم البعض في تبادل المعلومات وانجاز المهام وحل المشكلات بغية تحقيق الأهداف المحددة، وتزداد درجة التعاون بين أعضاء الفريق كلما زاد ولائهم للفريق وللمنظمة بالشكل الذي يجعلهم مستعدين للتضحية وبذل أقصى الجهود في خدمة الفريق وتحقيق أهدافه بكفاءة أكثر.

ج. تحقيق الأهداف:

تلعب الأهداف دوراً مهماً في بيئات العمل عالية الأداء، وإن تحديد الأهداف هي العملية التي تتضمن التطوير والتفاوض وإضفاء الطابع الرسمي على الأهداف التي يقع مسؤولية تحقيقها على الأفراد أو فرق العمل، لذا يجب أن تحدد الأهداف بالشكل الذي يمكن تحقيقها مع مراعاة التعديل عليها في الظروف الطارئة (Schermerhorn,et.al.,2011: 222). إذ إن جميع المنظمات لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها ويمكن تعريف الهدف بأنه النهاية المرغوبة التي تسعى المنظمة للوصول إليها وهو تحديد الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتعمل فرق العمل على تحقيق أهداف الفريق المرتبطة بأهداف المنظمة، وتعمل المنظمة على تشجيع الفرق والأفراد العاملين في المنظمة على انجاز المهام والوصول إلى الأهداف عن طريق ربطها بمبادئهم وقيمهم بحيث تصبح هذه الأهداف الشغل الشاغل لهم مما يحفزهم على أن يكونوا أفراداً مبادرين لتحقيق نتائج أفضل (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤).

وذكر (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٢) عدة خصائص تتميز بها الأهداف بحيث كلما كانت متوفرة في الأهداف كلما زادت القدرة على تحقيقها وهي: أن تكون الأهداف محددة بدقة، قابلة للقياس، واقعية ممكنة التحقيق، تثير التحدي، محددة بفترة زمنية، ومرتبطة بالمكافآت. ويرى الباحثان أن أهداف الفريق عبارة عن محصلة نتائج فريق العمل التي يسعى إلى تحقيقها سواء في الامدين القريب والبعيد، ولأجل تحقيق فريق العمل الأهداف المطلوبة يجب أن يتم تحديدها بما يلائم عمل وامكانيات الفريق مع متابعة عمل أعضاء الفريق في انجاز مهامهم لمعرفة مدى سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات ومعالجتها مع وجود المرونة لدى فريق العمل لاتخاذ القرارات بما يناسب الظروف المتغيرة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

يوضح الجدول (6) خصائص الافراد المبحوثين، إذ بلغ الفئة العمرية (41-50 سنة) أعلى نسبة بلغت (36.5) يليها فئة (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتها (31.6)، وهذا يدل على ان التدريسيين في الكليات المبحوثة هم من الفئات العمرية المتوسطة، وبلغت نسبة الذكور (63.8) وهي الاعلى اما نسبة الاناث فقد بلغت (36.2)، وبلغت نسبة حاملين شهادة الدكتوراه (73.7) وهي الاعلى بينما حاملين شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (26.3)، وفيما يخص اللقب العلمي للتدريسيين المبحوثين تبين أن أغلبهم يحملون لقب أستاذ مساعد ومدرس إذ بلغت نسبهم (32.9) و(32.6) على التوالي، وأخيراً عدد سنوات الخدمة جاءت النتائج كما يلي الفئة العمرية ما بين (16-20 سنة) بلغت (33.2) وهي النسبة الاعلى تليها الفئة العمري (11-16 سنة) التي بلغت (23) وهي دلالة واضحة على الخبرة الوظيفية التي يمتلكها التدريسيين المبحوثين.

الجدول (6) وصف خصائص الأفراد المبحوثين n=304

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة (%)
العمر	30 سنة فأقل	8	2.6
	40-31 سنة	96	31.6
	50-41 سنة	111	36.5
	60-51 سنة	71	23.4
	61 سنة فأكثر	18	5.9
النوع	ذكر	194	63.8
	انثى	110	36.2
المؤهل العلمي	ماجستير	80	26.3
	دكتوراه	224	73.7
اللقب العلمي	مدرس مساعد	57	18.8
	مدرس	99	32.6
	أستاذ مساعد	100	32.9
	استاذ	48	15.8
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	12	3.9
	10-6 سنة	52	17.1
	15-11 سنة	70	23.0
	20-16 سنة	101	33.2
	21 سنة فأكثر	69	22.7

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS V26).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١. الاتزان الشعوري:

وضح الجدول (7) العبارات (X21-X25) التي تمثل بُعد الاتزان الشعوري، إذ امتلك هذا البعد متوسط (3.949) وبتباين قياسي (0.839) ومعامل اختلاف (21.240) وشدة استجابة (78.99)، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (73.9)، ونسبة عدم الاتفاق العام بلغت (5.2)، فيما بلغت نسبة المحايدين بشكل عام (20.9)، وهذا يعني بان التدريسيين في الكليات المبحوثة يدركون بان قياداتهم يسعون الى ضبط النفس والهدوء وعدم القلق والاضطراب عن مواجهة مواقف العمل المختلفة. كما أن العبارة (X21) "لا يشعر قائد الفريق بالاضطراب بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة" قد ساهمت في اغناء هذا البعد، إذ حققت أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (75) وبوسط حسابي قدره (4.016) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3)، وبتباين معياري (0.872) وبشدة استجابة بلغت (80.32). وان العبارة (X24) "يحاول قائد الفريق السيطرة على مشاعره بحيث لا يتوتر بسرعة" قد حققت أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (72.1) بوسط حسابي قدره (3.901) وبتباين معياري (0.854) وبلغت شدة الاستجابة (78.02).

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد الاتزان الشعوري n=304

اسم المتغير	رقم العبارة	قياس الاستجابة											
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	X21	32.2	98	42.8	130	20.4	62	11	3.6	11	3	1.0	80.32
	X22	28.3	86	46.4	141	18.4	59	17	5.6	17	1	0.3	79.34
	X23	22.4	68	51.3	156	23.4	71	8	2.6	8	1	0.3	78.54
	X24	24.7	75	47.4	144	22.0	67	16	5.3	16	2	0.7	78.02
	X25	26.0	79	48.0	146	20.4	62	15	4.9	15	2	0.7	78.74
	المعدل العام	26.72		47.18		20.9			4.4			0.6	78.99

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

ثانياً: وصف وتشخيص فاعلية فرق العمل:

اعتمد الباحثان على خمسة أبعاد لقياس متغير فاعلية فرق العمل وهي: (ملائمة الاتصالات، والتماسك، والمشاركة، والتعاون، وتحقيق الأهداف)، وتم التعبير عنها في استمارة الاستبانة بـ(25) عبارة ضمن مقياس ليكرت الخماسي، وكما يأتي:

يشير الجدول (8) إلى إجابات الأفراد عينة البحث فيما يتعلق بأبعاد فاعلية فرق العمل عن طريق العبارات (Y1-Y25)، إذ كانت النتائج متجهة نحو الاتفاق العام كمعدل بلغ (74.3)، وكان عدم الاتفاق العام بمعدل (4.1)، ونسبة المحايدين العام بلغ (21.6)، وعززت الاجابات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.961) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ومعدل الانحراف المعياري بلغ (0.809)، كما بلغت متوسط شدة الاستجابة الى مساحة المقياس (79.2) وهذه النسبة تعتبر مرتفعة والتي تؤكد أهمية أبعاد فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة، ويعزز ذلك معدل معامل الاختلاف الذي بلغ (20.439) وهذا يؤكد ان اجابات الأفراد عينة الدراسة كانت ايجابية على فقرات المتغير، وان البعد الذي أسهم كثيراً في اغناء المتغير هو (ملائمة الاتصالات)، بنسبة اتفاق

عام بلغت (76.12)، وقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.991)، وانحراف معياري بلغ (0.815)، ومعامل اختلاف وصلت نسبته إلى (20.416).

الجدول (8) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد فاعلية فرق العمل $n=304$

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	المعياري الانحراف	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					العبارات	الأبعاد
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
				%	%	%	%	%		
79.832	20.416	0.815	3.991	0.12	4.14	19.6	48.62	27.5	Y1-Y5	ملائمة الاتصالات
78.476	20.062	0.787	3.923	0.72	3.48	22	50.12	23.62	Y6-Y10	التماسك
78.572	21.705	0.852	3.928	0.4	4.62	24	43.54	27.38	Y11-Y15	المشاركة
79.756	20.06	0.798	3.987	0.2	3.42	21.1	47.92	27.38	Y16-Y20	التعاون
79.568	19.954	0.793	3.978	0.32	3.04	21.3	48.48	26.84	Y21-Y25	تحقيق الأهداف
79.241	20.439	0.809	3.961	0.35	3.74	21.6	47.74	26.54		المعدل العام
				4.1		21.6		74.3		المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

ثالثاً: اختبار فرضية البحث:

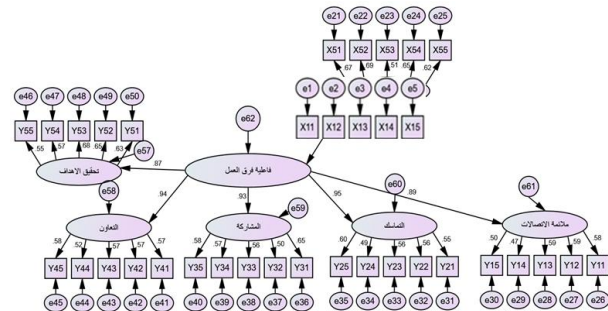
1. الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتزان الشعوري في فاعلية فرق العمل. تشير نتائج الجدول (9) إلى أن هناك علاقة تأثير طردية ومعنوية للاتزان الشعوري في فاعلية فرق العمل كما تظهر في الشكل (2) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت مساوية لـ (0.623)، وهذا الأثر معنوي استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية لـ (0.019) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن زيادة الاتزان الشعوري سوف يؤدي بنا إلى زيادة فاعلية فرق العمل.

القرار: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير للاتزان الشعوري في فاعلية فرق العمل.

الجدول (9) نتائج تأثير الاتزان الشعوري في فاعلية فرق العمل $n=304$

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتعمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.019	0.782	0.455	0.983	0.623	فاعلية فرق العمل	←	الاتزان الشعوري

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (Amos V26).



الشكل (2) علاقة تأثير الاتزان الشعوري في فاعلية فرق العمل

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos V26).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج وصف وتشخيص الاتزان الشعوري أن المعدل العام لهذا المتغير من وجهة نظر التدريسيين المبحوثين كان مرتفعاً، وهذا يدل على امتلاك القادة في الكليات المبحوثة القدرة على الهدوء ورباطة الجأش والصبر في مواجهة المواقف اليومية المختلفة والتعامل معها بشكل عقلائي مُتزن.
2. تمتلك الكليات المبحوثة في جامعة الموصل فرق عمل فاعلة وذلك بدلالة الأبعاد (ملائمة الاتصالات، التماسك، التعاون، المشاركة، وتحقيق الأهداف)، إذ أظهرت نتائج وصف وتشخيص فاعلية فرق العمل أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كان إيجابياً لهذه الأبعاد.
3. حقق بعد ملائمة الاتصالات أعلى نسبة استجابة وفق آراء الأفراد المبحوثين مقارنة مع باقي أبعاد فاعلية فرق العمل، مما يدل على اهتمام أعضاء فرق العمل بالتواصل والتفاعل مع بعضهم عن طريق الوسائل والادوات المتنوعة التي توفرها الإدارة في الكليات المبحوثة.
4. كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية طردية للاتزان الشعوري في تحسين فاعلية فرق العمل على المستوى الكلي، مما يعني أنه كلما زاد مستوى الاتزان الشعوري لدى القيادات الإدارية كلما زادت فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

1. الاهتمام بالآلية التي يتم عن طريقها اختيار القيادات الإدارية فكلما كان القائد لديه القدرات المناسبة لمنصبه ولاسيما الاتزان الشعوري كلما كانت نتائج الأعمال أفضل سواء في مواجهة تحديات العمل اليومية أو في توجيه الأفراد في كيفية أداء الأعمال بشكل أكثر كفاءة.
2. العمل على مشاركة أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى قرارات أفضل بفعل تعدد وجهات النظر واختيار أفضلها من جهة والحصول على التزام الأعضاء بتنفيذها وعدم معارضتها من جهة أخرى.
3. العمل على بناء جسور الثقة بين أعضاء الفريق وقياداتهم بالشكل الذي يعمل على تعزيز التعاون فيما بينهم واتخاذ القرارات في حل أصعب المشكلات التي تواجه العمل وبالتالي زيادة التماسك لدى فرق العمل.
4. الاستفادة من التغذية العكسية من قبل أعضاء فرق العمل وذلك لأنها تشكل عامل من عوامل التي تساعد القيادات الإدارية على معالجة التحديات التي تواجه تحقيق أهداف الفريق.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. بني يونس، محمد، (٢٠٠٥)، علاقة الاتزان الانفعالي بمستوى تأكيد الذات عند عينة من طلبة الجامعة الاردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (١٩)، العدد (٣)، ٩٢٥-٩٥٢.
2. حاوي، ايمان عسكر، (٢٠٠٩)، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار، مجلة التقني، المجلد (٢٢)، العدد (٥)، ١٤٦-١٦١.
3. حسن، زينب عامر ورحيمة، سلمى حنينة، (٢٠٢١)، فاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٣)، العدد (٥١)، ٣٧٩-٣٩٣.
4. الحسين، دليل وعبد المالك، مسعودي، (٢٠٢٠)، المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة احمد دراية، ادرا، الجزائر.

٥. الحلبوسي، فائق حمد عبدالمهدي، (٢٠١٣)، سلوكيات فرق العمل الفاعلة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٦. درّه، عمر محمد، (٢٠١٥)، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (١١)، العدد (٤)، ٨١٧-٨٣٩.
٧. الذجاوي، عامر عبدالكريم وشعلان، منذر عباس، (٢٠١٩)، أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (١)، العدد (٥٥)، ٣٨٩-٤٢٢.
٨. رمضان، هادي صالح، (٢٠١٢)، الاتزان الانفعالي لدى المرشدين التربويين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (١٩) العدد (١٠)، ٥٦٩-٥٣٢.
٩. ريان، محمود اسماعيل محمد، (٢٠٠٦)، الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الادراكية و التفكير الابتكاري لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
١٠. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والاعمال، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. عبدالكريم، عبدالعزيز مصطفى وكداوي، طلال محمود، (٢٠٠٦)، أساسيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية (الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية)، ط١، دار أبن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
١٢. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، إدارة قوى التناقض لضمان الأداء المنظمي المستدام في اطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٣. العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٣)، ادارة التناقضات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
١٤. فؤاد، بابا حنيني محمد، (2014)، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بديرية الضرائب بولاية ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
١٥. القدومي، عبدالناصر وشناعة، مؤيد، (٢٠١٨)، التماسك الجماعي لدى لاعبي المستويات الرياضية العليا للألعاب الرياضية الجماعية في فلسطين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (١)، ١-١٧.
١٦. ناصر، حبيب مروح، وحمادي، انتصار عباس، (٢٠٢٠)، أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٦٢)، ١٤٧-١٧٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

17. Baynard, L. R. (2011). An investigation into the relationships among middle school teachers' beliefs about collaboration, their perceptions of formative assessment, and selected teacher characteristics. Doctoral dissertation, George Mason University. Virginia. USA.
18. Cantu C. J. (2007). Evaluation team effectiveness: Examination of the team assessment tool, Dissertation for doctoral. University of north Texas. Texas. USA.
19. Chen, Z., He, R., & Li, Y. (2010). Research on Information Sharing Mechanism in Supply Chains. In ICLEM 2010: Logistics For Sustained Economic Development: Infrastructure, Information, Integration (pp. 4723-4729).
20. Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182.
21. Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346.
22. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2007). *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York. USA.
23. Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.

24. Pollock, M. I. C. H. A. E. L. (2009). Investigating the relationship between team role diversity and team performance in information systems teams. *Journal of Information Technology Management*, 20(1), 42-55.
25. Ramírez-Mora, S. L., Oktaba, H., & Patlán Pérez, J. (2020). Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: a case study in a CMMI-DEV Level 5 organization. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4), 1-19.
26. Rodriguez-Llewellyn, Y. (2008). Affective commitment and citizenship behaviour: The role of LMX and personality and the mediating effects of empowerment. Doctoral dissertation, The University of Waikato, New Zealand.
27. Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. 7th ed., John Wiley & Sons.
28. Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*. 40(5), 365-388.
29. Thompson, S.K., (2012) .*Sampling*, Third Edition, A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
30. Town, S. (2019). 'Mindful Dis/engagement': Extending the Constitutive View of Organizational Paradox by Exploring Leaders' Mindfulness, Discursive Consciousness, and More-Than Responses. Doctoral dissertation, Arizona State University.USA.
31. Troth, A. C., Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2012). Emotional intelligence, communication competence, and student perceptions of team social cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 414-424.
32. West, S. A., El Mouden, C., & Gardner, A. (2011). Sixteen common misconceptions about the evolution of cooperation in humans. *Evolution and human behavior*, 32(4), 231-262.
33. Williams, Bradford James, (2009). "Investigation of broad and narrow personality traits in relation to major satisfaction for students in engineering, education and psychology majors" Chancellor's Honors Program Projects. https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1337.