

أثر استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي

في تحقيق أهداف فرق العمل

بحث استطلاعي لعدد من كليات جامعة الموصل(*)

أ.م.د. رغد محمد يحيى خروفي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Raghad.yahya@uomosul.edu.iq

الباحث: عمر وعد سلطان الزبيدي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

omar.20bap168@student.uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.4.11>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٠/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٢١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٦/١٠

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة علاقة الأثر لاستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحقيق أهداف فرق العمل في عدد من كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين، وقد تم الاختيار عينة من التدريسيين بلغت (304) في سبع كليات متنوعة، واستخدمت اساليب احصائية منها المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرمجيات الاحصائية الجاهزة (SPSS) و (Amos)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي والمتغير المعتمد تحقيق الأهداف، كما توصل إلى مجموعة من المقترحات أهمها على الكليات المبحوث الاهتمام بموضوع التناقض التنظيمي بشكل مستمر والعمل على تنمية قدرات القادة في كيفية التعامل وقبول التوترات المتناقضة في كافة المستويات الإدارية في الكليات المبحوث بشكل خاص وجامعة الموصل بشكل عام الذي بدوره يساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف الكلية فضلاً عن الأهداف الفرعية التي تسعى إليها هذه الكليات.

الكلمات المفتاحية: التناقض التنظيمي، تحقيق الأهداف، جامعة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٤) ٢٠٢٢

الصفحات: ٢٣٩-٢٢٣

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

The Impact of the Strategy of Accepting Organizational Paradoxes at the individual level in Achieving the Work Teams Goals

An exploratory study for a number of Colleges of the University of Mosul

Abstract

The research aims to determine the nature of the impact relationship of the strategy of accepting organizational paradoxes at the individual level in achieving the work teams goals in a number of college of the University of Mosul from the point of view of the teachers. Data analysis and results extraction using ready-made statistical software (SPSS) and (Amos), The research reached several results, including that there is a significant statistically significant impact relationship between the independent variable, the strategy of accepting organizational paradoxes at the individual level, and the variable that is approved to achieve the goals, and it also reached several proposals, including on the colleges investigated, to pay attention to organizational paradox on an ongoing basis at all administrative levels in colleges of the University of Mosul in particular, and Iraqi universities in general, and this contributes greatly to achieving the overall goals as well as the sub-goals sought by the colleges.

Key words: Paradox Organizational, Achieving Objectives, University of Mosul.

المقدمة:

يُعد قطاع التعليم من القطاعات المهمة على مستوى المجتمع إذ تعمل الجامعات والتشكيلات ضمن هذا القطاع على تقديم الخريجين بمختلف التخصصات على مستوى الدراسة الأولية والعليا إلى سوق العمل والدوائر الأخرى، فضلاً عن الخدمات العديدة المقدمة للقطاعات الأخرى مثل الدورات التدريبية والنتائج العلمية وغيرها، وهي تعتمد في أداء مهامها بشكل كبير على فرق العمل نظراً لما تشكله هذه الفرق من قوة تفيد المنظمة إذ أنها تتضمن تشكيلة من المهارات المتنوعة والخبرة الطويلة التي يمتلكها أعضاء الفريق، وأن جميع المنظمات ولا سيما الجامعات العراقية مليئة بالتوترات المتناقضة التي تنشأ لعدة أسباب ومنها تضارب الأهداف أو المصالح أو ما يسمى بالقيم المتنافسة وكيفية التعامل مع هذه التوترات تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام إذ يُعد التناقض التنظيمي من المفاهيم الحديثة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ولأجل استغلال هذه التوترات بشكل إيجابي عن طريق تقبلها والتعايش معها واعتباها فرصة يمكن للقادة الاستفادة منها لصالح المنظمة باستخدام إستراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي بأبعادها الثلاثة وهي (التعقيد المعرفي، التعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري)، وهذا يصب في تمهيد الطريق لأجل تحقيق أهداف فرق العمل، وإن السبب لاختيار متغيرات هذا البحث هي قلة الدراسات المتعلقة بهذه المفاهيم ولرغد المكتبة العراقية بمواضيع حديثة والتوصل لاستنتاجات وإعطاء مقترحات تفيد المنظمات المبحوث والمجتمع بشكل عام.

المحور الأول: الاطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

يُعرف التناقض التنظيمي بأنه: التضاد والتخالف بين شيئين أو فكرتين بصورة مستمرة، وله جوانب سلبية على المنظمة إذا تم إهماله إذ تتواجد التوترات المتناقضة في جميع المنظمات ولا سيما الجامعات العراقية بسبب التداخلات في الأعمال اليومية ومنها التناقضات في التنظيم أو الهوية أو التعلم وغيرها، وكل منظمة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها عن طريق تشكيل فرق العمل، وهي تحتاج إلى اتباع أساليب عديدة تعمل على تطوير قدرات القيادات الإدارية في الجامعة من أجل تحقيق أهداف فرق العمل بكفاءة أكبر عن طريق زيادة قدرة القادة على الوعي بهذه التوترات المتناقضة التي تحدث في جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي له أهمية في تنمية وتطوير المجتمع نتيجة ما تقدمه الجامعات من الخريجين والنتائج العلمية، ومن هذه الأساليب قبول التناقضات التنظيمية وهي أحد أهم استراتيجيات إدارة التناقضات والتي من الممكن أن تعمل على تحسين الأداء وتحقيق أهداف فرق العمل في الوقت المحدد في الكليات عينة البحث عن طريق قبول التوترات المتناقضة والتعايش معها.

استناداً على ما تقدم يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي:

هل هناك علاقة تأثير لإستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في

تحقيق الأهداف في الكليات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. تتبع أهمية البحث من أهمية الميدان (جامعة الموصل) الذي تم إجراء البحث فيه والذي يعتبر من القطاعات الحيوية والمهمة نظراً لما لها أهداف تخدم المجتمع في البيئة العراقية.
٢. أهمية المتغيرات الرئيسية للبحث: (استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي، تحقيق الأهداف) وأبعادها الفرعية باعتبارهم ظواهر إدارية، إذ يُعد قبول التناقضات من القدرات التي يمتلكها القائد والتي يمكن استخدامها بشكل إيجابي لصالح المنظمة.
٣. يمكن لهذا البحث العمل على تقديم حلول لبعض المشكلات التي تعاني منها الكليات المبحوث وخصوصاً تحقيق الأهداف، عن طريق تسليط الضوء على استراتيجية قبول التناقضات وكيفية استخدامها بالصورة التي تعمل على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
٤. يأمل الباحث أن تكون نتائج البحث مفيدة في فتح آفاق لغرض إجراء المزيد من البحوث المستقبلية.

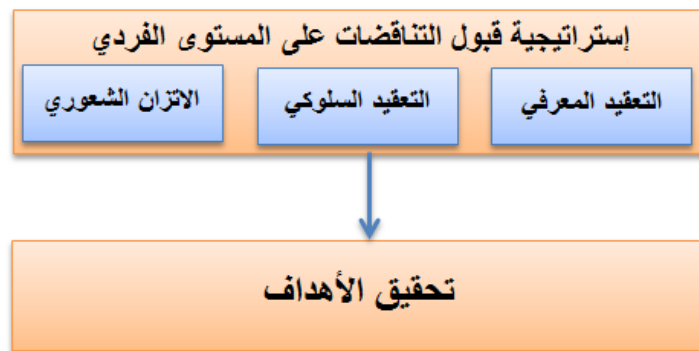
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

١. مراجعة ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمتغيرات البحث والاطلاع على الأدبيات الحديثة ذات الصلة واستخلاص الأفكار لبناء إطار نظري للبحث الحالي.
٢. اختبار علاقة التأثير بين استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وتحقيق الأهداف في الكليات المبحوثة.
٣. تقديم توصيات للقائمين على الكليات المبحوث بخصوص النتائج التي توصل إليها البحث.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:

يوضح المخطط الفرضي في الشكل (1) فكرة معبرة عن الدراسة الحالية بالاعتماد على الأطر المفاهيمية لكل من استراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي وتحقيق الأهداف، حيث يعتمد المخطط على متغيرين رئيسيين هما: إستراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي كمتغير مستقل بأبعادها (التعقيد المعرفي، التعقيد السلوكي، الاتزان الشعوري) بالاعتماد على نموذج التوازن الديناميكي لـ (Smith & Lewis, 2011)، وتحقيق الأهداف كمتغير معتمد.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

أثر استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحقيق أهداف فرق العمل

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحقيق أهداف فرق العمل في الميدان المبحوث.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم التناقض التنظيمي:

يُعد التناقض جانب متأصل في الطبيعة التنظيمية وجذورها تتعمق في اساليب التعليم القديمة في جميع انحاء العالم، ويُعد الفهم الشائع للتناقض امر مهم مثيراً للتوترات من نوع ما إذ تعددت مفاهيم التناقض التنظيمي والجدول (1) يوضح المفاهيم من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (1) مفهوم التناقض التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Cameron,1986:545	فكرة تتضمن مقترحين أو رائيين متضادين وكذلك متخالفين وضروريين بنفس القدر لإيصال الوضوح والانارة والرؤية والواقعية للحقيقة.
2	Lewis,2000:760	تلك العناصر المتناقضة والمترابطة والتي تبدو منطقية في حالة العزلة ولكنها قد تبدو غير منطقية وغير عقلانية عند ظهورها في وقت واحد.
3	Smith & Lewis,2011:382	حالة تحتوي على عناصر متناقضة، ولكنها مترابطة والتي توجد وتظهر في نفس الوقت وتستمر مع مرور الزمن.
4	Schad,et.al.,2016:7	حالة تحتوي على مجموعة من العناصر المتناقضة والمترابطة التي على الرغم من انها متعارضة الانها تقوم بتعريف بعضها البعض الاخر، بشكل مستمر.
5	Fairhurst & Putnam, 2018: 2	مجموعة التناقضات التي تظهر في وقت واحد وتستمر بمرور الزمن والتي تعكس بعضها البعض وتتطور إلى مواقف قد تبدو غير عقلانية أو سخيفة ولكن من المفارقات انها منطقية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان طبقاً للمصادر الواردة في متنه.

وبناءً على ذلك يُعرّف الباحثان التناقض التنظيمي هو: الحالة التي تحتوي على عنصرين أو أكثر، تكون في صورة متناقضة عند اخذها معاً وبشكل يبدو غير منطقي، وتكون بصورة مترابطة ايضاً وبشكل معقول ومنطقي إذا تم النظر إليها واخذها كلاً على حدة، وهذه العناصر في الوقت نفسه تكون في حالة مستمرة عبر الزمن.

ثانياً: إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي:

وهي أحد أبرز أنواع استراتيجيات إدارة التوترات المتناقضة، ولغرض قبول التناقضات التي لا يمكن حلها ويجاد طرق للتعايش معها ينبغي ان ينظر إلى التوترات المتناقضة على أنها دعوة إلى الابداع والابتكار (Smith & Lewis,2011:391). وعدم الانزعاج عند مواجهة المواقف المتناقضة والمضطربة، وإن قبول التناقضات لا يعني تجاهلها وانما العيش معها واستخدامها بفاعلية (Lewis,2000:763).

ومن الناحية التنظيمية يمكن أن تسبب التناقضات صراع على السلطة أو فقدان الموارد والسمعة، أما من الناحية الفردية يمكن أن تسبب التناقضات الشعور بالذنب والقلق وانخفاض الروح المعنوية وذلك بسبب الانسحاب أو التجاهل أو الافراط في التفكير، وبالتالي عدم القدرة على فهم التوترات المتناقضة، وهذا يعني أن الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى هذه التوترات المتناقضة تؤثر على قدرته على إدارتها والتأقلم معها وقبولها (Town,2019:2).

وأكد (Fairhurst,2019:16) على أهمية استراتيجية قبول التناقضات عبر ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- (١) التناقضات حتمية.
 - (٢) التناقضات موجودة في كل مكان في النظام البيئي والتنظيمي (في الأفراد والفرق والمنظمات).
 - (٣) تكمن الفاعلية التنظيمية في قبول التناقضات والعيش معها بدلاً من تجنبها.
- وذكر (Huq,et.al.,2017:5) بأن إستراتيجية قبول التناقضات تتضمن قيام المديرين والأفراد بقبول التوترات المتناقضة معرّفاً واستكشاف الآثار المترتبة على عملهم من خلال الانخراط في استفسار متناقض يستوعب هذه التوترات المستمرة بدلاً من إزالتها. في حين ذكر (Miron-Spektor & Erez,2017:14-15) أن الأفراد الذين يتمتعون بالتفكير المتناقض يتمكنون من قبول التناقضات والشعور بالراحة عند مواجهتها، إذ أن الأفراد غالباً ما يحاولون تغيير معتقداتهم وعواطفهم بغية تعديل السلوك لأجل قبول التناقض، كما أن مواجهة التناقض تعني تقبل الغموض والفوضى والترحيب بالتغيير والرؤى الجديدة، لأن محاولة القضاء على التناقض أو تجنب القوى المتناقضة تؤدي إلى عواقب منها التعتل والارباك في العمل ولكن القدرة على قبول التناقضات تولد الابداع.

ويرى الباحثان أن إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي هي عبارة عن قدرة الفرد القائد على قبول التوترات المتناقضة في المنظمة عن طريق ما يملكه من قابليات معرفية وسلوكية وعاطفية وتكاملها حسب الموقف اليومية في بيئة الاعمال.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي:

١. التعقيد المعرفي:

يُعد التعقيد المعرفي مفهوم اكتسب أهمية كبيرة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وغيرها من العلوم، وظهر في منتصف القرن العشرين وبالتحديد عام ١٩٥٥م على يد عالم النفس بيرري Bieri وتم توضيحه في مناقشات بناء شخصية الفرد لصنع قراراته في العالم الاجتماعي (الملا وآخرون، ٢٠١٧: ٥٦).

وعرف التعقيد المعرفي (Cognitive Complexity) من قبل (Dodd,2009:5) على أنه معالجة المعلومات ذات المهام المتعددة. أما (Wu,et.al.,2010:818) يرى بأنه ذلك العدد من الأبعاد داخل المفاهيم التي يجلبها الفرد لأجل وصف الظاهرة أو مجال محدد منها. فيما ذكر (Mayer & Dale,2010:24) بأنه البنية المعرفية المعقدة التي يمتلكها الفرد أو التركيبية المعرفية المعقدة التي يتصورها الفرد. ويرى (Bowler,et.al.,2009:980) بأن الفرد الذي لديه تعقيد معرفي هو ذلك الفرد الذي يستطيع ان يميز بين العناصر المتعددة في البيئة وتحقيق التكامل بينها. وأشار (العطوي، ٢٠١٢: ٦٢) إلى مفهوم التعقيد المعرفي بأنه قدرة وقابلية عقل الفرد على التمييز بين المعلومات وتحقيق التكامل بينها لغرض معالجتها باستخدام عدة طرائق لوصف وإدراك وملاحظة حقيقة التعقيد الموجود في بيئة الأعمال. وذكر (السعيد، ٢٠١٤: ٦٠) بأنه المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يميز بين المعارف أو المجالات المتعددة بصورة تكاملية باعتبارها دالة لفهم ظاهرة معينة.

ويرى الباحثان أن مفهوم التعقيد المعرفي هو قابلية الفرد على معالجة العديد من الأبعاد عن طريق المعرفة التي يمتلكها والقدرة على التكامل بينها لغرض فهم المشاكل والظواهر البيئية.

٢. التعقيد السلوكي:

وفقاً لـ (Denison, et.al., 1995) فإن التعقيد المعرفي ضروري لمعالجة التوترات والمتناقضة، إلا أنه غير كافٍ لأن القيادة تُمارس وتعتمد بشكل كبير على الجانب السلوكي للقائد، ولهذا فإن التعقيد السلوكي مطلوب وضروري لأنه مرتبط بالسلوك الذي يؤديه الأفراد والقادة الفاعلين بحيث يكون لديهم قدرة معرفية وسلوكية للتعرف على التناقضات والرد عليها وتقبلها والتعايش معها في البيئة (Lavine, 2014: 193). وأكد (العطوي، ٢٠١٢: ٦٦) أن الإيمان بفكرة التناقض هو ما تقوم عليه النظريات المعاصرة في القيادة، أي أن المدراء والأفراد يمكن اعتبارهم ككؤوين وفاعلين إذا استطاعوا أداء أدوار قيادية عديدة بطريقة متزامنة حتى وإن كانت هذه الأدوار متنافسة أو متناقضة.

ويمكن تعريف التعقيد السلوكي (Behavioral Complexity) بأنه قدرة القائد على أداء تشكيلة متنوعة من الأدوار القيادية المتناقضة بشكل أني مع القدرة على تعديل أو تبديل هذه السلوكيات القيادية بما يناسب واقع العمل (العطوي، ٢٠١٢: ٦٧). وأتفق كل من (السعيد، ٢٠١٤: ٦٠) و (Carmeli & Halari, 2009: 210) بأن التعقيد السلوكي هو قابلية القائد على أداء مجموعة من أدوار وأنماط قيادية بشكل متزامن وبطرق متنوعة للتعامل مع الأفراد بما يناسب ويلائم المواقف المختلفة ومتطلبات واقع العمل. وأشار (Lawrence, et.al., 2009: 88) إلى أن القائد المعقد من الناحية السلوكية هو شخص لديه القدرة أداء الأدوار والسلوكيات المتعددة التي تحدد التنوع المطلوب الذي ينطوي عليه السياق التنظيمي أو البيئي.

ومما تقدم يرى الباحثان بأن مفهوم التعقيد السلوكي هو عبارة عن القدرة التي تمكن القائد من التمييز بين الأدوار في الذخيرة السلوكية واختيار الدور الذي يناسب كل موقف يواجهه القائد في العمل.

٣. الاتزان الشعوري:

ذكر (Judge, 2004: 325) أن 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) أنه 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.

ويُعرف الاتزان الشعوري (Emotional Stability) هو: المدى الذي يستطيع الفرد فيه التعبير عن مشاعر الثقة بالنفس والهدوء والأمان بخلاف مشاعر عدم الأمان والقلق والاكتئاب (Rodriguez-Llewellyn, 2008: 27). أما (ريان، ٢٠٠٦: ٤٠) عرفه باعتباره حالة المرونة والترويح عند الرد على المواقف المختلفة التي تواجه الأفراد بطريقة تجعلهم أكثر هدوءاً وثباتاً وثقة بالنفس بدلاً من الغضب والتقلب والكآبة. ويرى (Williams, 2009: 16) بأنه يعبر عن المستوى الكلي لقابلية الفرد على المرونة والتكيف لأجل مواجهة حالات التعقيد والغموض والضغوط. في حين عرفه (رمضان، ٢٠١٢: ٥٣٩) هو القدرة على ضبط النفس والتحكم فيها عن طريق الصبر والعقلانية في مواجهة المواقف المختلفة بحيث يكون الفرد أكثر انضباطاً ومتعاوناً مع الآخرين. أما (٢٢٩)

(العطوي، ٢٠١٢: ٧٤) عرف الاتزان الشعوري بأنه أحد الميزات التي تصف العقل المُتزن الذي يتحكم في مشاعر الفرد بالشكل الذي يزيد من قابليته على المرونة والتكيف الشعوري في مواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد.

ويعرف الباحثان الاتزان الشعوري بكونه يمثل قابلية الأفراد للسيطرة على مشاعره عند مواجهة التوترات المتناقضة بالهدوء والثبات والثقة بالنفس واعتبارها فرص يجب استغلالها بدلاً من كونها تهديد لهم، ولذلك فانه كلما زاد الاتزان الشعوري لدى الأفراد والقادة كلما كانت لهم نظرة ايجابية وتفاؤلية في العمل مما يزيد الرضا الوظيفي والاداء وتتقوى العلاقات داخل فرق العمل.

رابعاً: مفهوم 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). وذكر (العامري والغالبى، ٢٠٠٨: ٢٠٨) بأن الهدف هو الحالة أو الوضع الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه في المستقبل. ويمكن تعريف الهدف على أنه الوصول إلى نتيجة محددة في وقت تم تحديده سابقاً بشرط أن يتم توفير الإمكانيات المادية والبشرية (الظاهر والمهل، ٢٠١٥: ٢٥). وإن 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 (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤).

خامساً: تحقيق الأهداف:

تُعد عملية تحقيق الأهداف بمثابة محفز للتنمية وتحسين قدرات أعضاء الفريق عن طريق تزويدهم بكل ما هو جديد للوصول إلى الأهداف وتحقيقها وتعمل على تحسين سمعة المنظمة امام العملاء وتحسين المركز التنافسي (الكثيري ومهلا، ٢٠٢١: ٥٨). 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 أفراد مبادرين لتحقيق نتائج أفضل (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤). وأشار (صابر، ٢٠١٦: ١١٥) إلى الاعتماد على عملية تقييم الاداء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف وذلك بواسطة قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع الاداء المخطط ومعرفة مدى الانحراف عن الأهداف المحددة والعمل على تقويم الاداء لأجل الوصول إلى أهداف الفريق المرتبطة بأهداف المنظمة.

وذكر (العامري والغالبى، ٢٠٠٨: ٢١٢) عدة خصائص تتميز بها الأهداف بحيث كلما كانت متوفرة في الأهداف كلما زادت القدرة على تحقيقها وهي:

١. تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة المبيعات بنسبة (15%) ولا يكون الهدف مفتوحاً.
٢. يجب أن تكون محددة بدقة.
٣. واقعية وممكنة التحقيق وليس مستحيلة.
٤. تثير التحدي للأفراد بالشكل الذي يحفزهم على تحقيقها.
٥. محددة بفترة زمنية أي أنها ترتبط بجدول زمني.

٦. مرتبطة بالمكافآت بحيث أنه كلما يتم تحقيق الهدف يحصل الأفراد على مكافأة أو ترقية وبالتالي ضمان بذل جهد أعلى للوصول إلى الاهداف والشعور بالتقدير من قبل الادارة.

وأكد (Daft, et.al., 2020:54-59) على وجود نوعين رئيسيين من الاهداف في أي منظمة يعبر النوع الاول عن رسالة المنظمة وسبب وجودها وهي الاهداف الرسمية التي تتحقق في الامد البعيد، أما النوع الثاني تسمى الاهداف التشغيلية أو العملية وهي: عبارة عن مخرجات قابلة للقياس في الامد القريب والتي تكون على أنواع وهي أهداف الاداء الكلي مثل الربحية والنمو، وأهداف الموارد التي تشمل كيفية الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وأهداف السوق مثل الوصول إلى حصة سوقية معينة، وأهداف تطوير الموظفين مثل التدريب والترقية وغيرها، وهذا يعني أن أهداف الفريق تختلف باختلاف نوع وعمل الفريق ولكنها تبقى مرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها، وتبرز أهمية أهداف الفريق عن طريق معرفة الاعضاء ما الذي يسعون إلى تحقيقه كنوع من التحفيز، ويمكن اعتبارها كتعليمات لتوجيه سلوك الاعضاء وصنع القرار، وتساعد على تحديد القرارات المناسبة للأبداع والنمو ورضا ورفاهية أعضاء الفريق.

ويرى الباحثان أن اهداف 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 وامكانات الفريق مع متابعة عمل أعضاء الفريق في انجاز مهامهم لمعرفة مدى سير العمل باتجاه تحقيق الاهداف وتحديد الانحرافات ومعالجتها مع وجود المرونة لدى فريق العمل لاتخاذ القرارات بما يناسب الظروف المتغيرة.

المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: قياس ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي:

١. قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات يعني أن مقياس الاستبانة سوف يعطي نفس النتائج اذا تم تطبيقها على نفس مجتمع الدراسة وبنفس الظروف، ولغرض قياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قام الباحث باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989) الذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاث مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعد عالية المستوى، والقيم التي تكون (40%-70%) تعد متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الفا عن (40%)، ويوضح الجدول ادناه نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة.

$$\alpha_{St.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

الجدول (2) قياس ثبات الاستبيان على المستوى الكلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
استراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي تحقيق الاهداف	التعقيد المعرفي	X1-X10	0.836	0.85
	التعقيد السلوكي	X11-X20	0.811	
	الالتزام الشعوري	X21-X25	0.765	
	احادي البعد	Y1-Y5	0.754	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أثر استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحقيق أهداف فرق العمل

٢. الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات الرئيسية:

الجدول (3) قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات الرئيسية

Inter-Item Correlations					
المتغيرات الأساسية	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Item
استراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي	0.328	0.166	0.505	0.007	25
تحقيق الأهداف	0.401	0.249	0.535	0.001	5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثانياً: وصف الأفراد المبحثين:

يوضح الجدول (4) خصائص الأفراد المبحثين، 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 أن التدريسيين في الكليات المبحوثة هم من الفئات العمرية المتوسطة، وبلغت نسبة الذكور (63.8%) وهي الأعلى، أما نسبة الإناث فقد بلغت (36.2%)، وبلغت نسبة حاملين شهادة الدكتوراه (73.7%) وهي الأعلى 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 الأعلى تليها الفئة العمري (11-16 سنة) التي بلغت (23%) وهي دلالة واضحة على الخبرة الوظيفية التي يمتلكها التدريسيين المبحوثين.

الجدول (4) وصف خصائص الأفراد المبحثين

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	8	2.6%
	31-40 سنة	96	31.6%
	41-50 سنة	111	36.5%
	51-60 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%
	أستاذ	48	15.8%
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	12	3.9%
	6-10 سنة	52	17.1%
	11-15 سنة	70	23.0%
	16-20 سنة	101	33.2%
	21 سنة فأكثر	69	22.7%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS V26). n=304

ثالثاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

أ. إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي:

١. التعقيد المعرفي:

وهو ثنائي البعد وهما (التمايز المعرفي والتعقيد المعرفي)، ويوضح الجدول (5) العبارات (X1-X10) التي تمثل بُعد التعقيد المعرفي، حيث امتلك هذا البعد متوسط (3.941) وبانحراف معياري (0.818) ومعامل اختلاف (20.794) وشدة استجابة (78.2%)، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (70.6%)، وهي نسبة مرتفعة مما يعني أن التدريسيين في الكليات المبحوث يدركون بأن قيادتهم لديهم المعرفة الكافية لتفسير الظواهر في بيئة العمل وكذلك القدرة على التكامل بين المعلومات لتوضيح الصورة أو الحالة. كما أن العبارة (X1) "يستعمل قائد الفريق دلالات متعددة لكي يشكل انطباعه عن الآخرين" قد ساهمت بشكل عالي في إغناء هذا البعد إذ حققت أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (82.5%) وبوسط حسابي قدره (4.095) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.804) وبشدة استجابة بلغت (81.9%)، وهو شيء اقرب إلى الواقع نظراً للخلفية العلمية والخبرة الطويلة التي يتمتع بها القادة في جامعة الموصل. وإن العبارة (X2) "يشخص قائد الفريق نقاط التشابه والاختلاف حول الأشياء قبل تبني أي موقف" قد حققت أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (44.7%) بوسط حسابي قدره (3.960) وبانحراف معياري (0.807) وبلغت شدة استجابة (79.2%)، ربما يعود السبب في ذلك إلى ضغط العمل العالي الذي يتطلب اتخاذ قرارات يومية بشكل سريع لتسيير الأعمال.

الجدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد التعقيد المعرفي

اسم العنصر	رقم العنصر	قياس الاستجابة													
		اتفاق بشدة		اتفاق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفاق بشدة		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
التقييم الفرعي	X1	98	32.2	153	50.3	37	12.2	16	5.3	0	0.0	4.095	0.804	19.633	81.9
	X2	79	26.0	148	18.7	63	20.7	14	4.6	0	0.0	3.960	0.807	20.378	79.2
	X3	73	24.0	138	45.4	81	26.6	12	3.9	0	0.0	3.894	0.809	20.775	77.88
	X4	71	23.4	149	49.0	67	22.0	17	5.6	0	0.0	3.901	0.818	20.968	78.02
	X5	79	26.0	148	48.7	65	21.4	11	3.6	1	0.3	3.963	0.805	20.312	79.26
	X6	100	32.9	136	44.7	57	18.8	10	3.3	1	0.3	4.065	0.821	20.196	81.3
	X7	68	22.4	159	52.3	63	20.7	14	4.6	0	0.0	3.924	0.781	19.903	78.48
	X8	74	24.3	146	48.0	71	23.4	13	4.3	0	0.0	3.924	0.802	20.438	78.48
	X9	64	21.1	131	43.1	80	26.3	27	8.9	2	0.7	3.750	0.910	24.266	75
	X10	77	25.3	148	48.7	61	20.1	18	5.9	0	0.0	3.934	0.829	21.072	78.68
المعدل العام		25.76		44.89		21.2		5		0.13	3.941	0.818	20.794	78.82	

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

٢. التعقيد السلوكي:

وهو أيضاً ثنائي البعد وهما (الذخيرة السلوكية والتكامل السلوكي)، ويوضح الجدول (6) العبارات (X11-X20) والتي تمثل بُعد التعقيد السلوكي، إذ امتلك هذا البعد متوسط (3.908) وبانحراف معياري (0.836) ومعامل اختلاف (21.409) وشدة استجابة (78.1%)، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (72.1%)، وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على أن التدريسيين في الكليات المبحوث على دراية كاملة بأن قيادتهم يمتلكون العديد من الأدوار التي يستخدمونها في مواجهة التغيير والتعقيد بالإضافة بأن لديهم القدرة على استعمال والتبديل بين هذا الأدوار بحسب ما تتطلبه مواقف العمل اليومية. كما أن العبارة (X17) "يعمل قائد الفريق على ضبط توجهاته لتكون ملائمة مع مختلف الأفراد" كانت أكثر العبارات مساهمة في إغناء هذا البعد إذ حققت أعلى نسبة (٢٣٣)

اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (77.7%) وبوسط حسابي قدره (4.042) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.829) وبشدة استجابة بلغت (80.8%)، وهذا شيء إيجابي للقادة إذ التكيف مطلوب مع كل فرد نظراً للاختلافات الثقافية بين أعضاء الفريق. وإن العبارة (X13) "يظهر قائد الفريق الاختلافات بين الأفراد للتشاور معهم من أجل حلها" قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (64.8%) بوسط حسابي قدره (3.779) وبانحراف معياري (0.832) وبلغت شدة الاستجابة (75.5%).

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد التعقيد السلوكي

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة							
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
التحدي السلوكي	X11	110	36.2	122	40.1	61	20.1	11	3.6	0	0.0	4.088	0.837	20.474	81.76		
	X12	76	25.0	128	42.1	73	24.0	24	7.9	3	1.0	3.822	0.830	21.716	76.44		
	X13	58	18.1	142	46.7	83	27.3	21	6.9	0	0.0	3.779	0.832	22.016	75.58		
	X14	53	17.4	158	52.0	73	24.0	19	6.3	1	0.3	3.799	0.809	21.295	75.98		
	X15	78	25.7	145	47.7	65	21.4	15	4.9	1	0.3	3.934	0.833	21.174	78.68		
	X16	88	28.9	143	47.0	52	17.1	20	6.6	0	0.0	3.977	0.868	21.825	79.54		
	X17	96	31.6	140	46.1	53	17.4	15	4.9	0	0.0	4.042	0.829	20.509	80.84		
	X18	67	22.0	164	53.9	62	20.4	11	3.6	0	0.0	3.944	0.753	19.092	78.88		
	X19	69	22.7	139	45.7	61	20.1	33	10.9	2	0.7	3.789	0.937	24.729	75.78		
	X20	75	24.7	145	47.7	68	22.4	15	4.9	1	0.3	3.914	0.832	21.257	78.28		
المعدل العام			25.23		46.9		21.4		6.05		0.29	3.908	0.836	21.409	78.17		

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

٣. الاتزان الشعوري:

وهو احادي البُعد، ويوضح الجدول (7) العبارات (X21-X25) التي تمثل بعد الاتزان الشعوري، إذ امتلك هذا البعد متوسط (3.949) وبانحراف معياري (0.839) ومعامل اختلاف (21.240) وشدة استجابة (78.9%)، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (73.9%)، وهي أعلى نسبة اتفاق بالمقارنة مع أبعاد المتغير المستقل الأخرى، وهذا يعني بأن التدريسيين في الكليات المبحوث على دراية بأن قياداتهم يسعون إلى 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 إغناء 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)، وبانحراف معياري (0.872) وبشدة استجابة بلغت (80.3%)، وهو دلالة على إمكانية القادة بالمحافظة على هدوئهم في مواجهة ظروف اليومية وهي قدرة ناتجة عن الخبرة الوظيفية في المنصب. وإن العبارة (X24) "يحاول قائد الفريق السيطرة على مشاعره بحيث لا يتوتر بسرعة" قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (72.1%) بوسط حسابي قدره (3.901) وبانحراف معياري (0.854) وبلغت شدة الاستجابة (78.02%)، إذ أن أي شخص معرض للتوتر وهي حالة طبيعية وحتى وإن حافظ القائد على هدوئه في حل المشاكل إلا أنها حدوثها بشكل مفاجئ هو أمر مثير للتوتر.

أثر استراتيجيات قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحقيق أهداف فرق العمل

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الاتزان الشعوري

اسم البعد	رقم البعد	قياس الاستجابة												الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
التعب الشعوري	X21	98	32.2	130	42.8	62	20.4	11	3.6	3	1.0	4.016	0.872	21.713	80.32	
	X22	86	28.3	141	46.4	59	18.4	17	5.6	1	0.3	3.967	0.855	21.552	79.34	
	X23	68	22.4	156	51.3	71	23.4	8	2.6	1	0.3	3.927	0.767	19.531	78.54	
	X24	75	24.7	144	47.4	67	22.0	16	5.3	2	0.7	3.901	0.854	21.891	78.02	
	X25	79	26.0	146	48.0	62	20.4	15	4.9	2	0.7	3.937	0.847	21.513	78.74	
	المعدل العام		26.72		47.18		20.9		4.4		0.6	3.949	0.839	21.240	78.99	

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

ب. تحقيق الأهداف:

الجدول (8) العبارات (Y1-Y5) والتي تمثل بعد تحقيق الأهداف، إذ امتلك هذا البعد متوسط حسابي (3.978) وبانحراف معياري (0.793) ومعامل اختلاف (19.954) وشدة استجابة (79.5%)، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (75.3%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد بأن أعضاء فرق العمل في الكليات المبحوث يفهمون الأدوار والمهام المؤكدة إليهم ويدركون كيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الفريق من جهة والأهداف الكلية من جهة أخرى، كما أن العبارة (y3) "أدوار ومهام كل عضو في الفريق واضحة" قد حققت أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (78%) وبوسط حسابي قدره (3.966) وبانحراف معياري (0.751) وبشدة استجابة بلغت (79.3%)، وهو دلالة على أن قادة الفرق في الكليات المبحوث يؤكدون بأن يعرف كل عضو في الفريق ما هو مطلوب منه لتحقيق الأهداف. وإن العبارة (y5) "أهداف الفريق وتوقعاته محددة وفيها تحديات مقبولة من قبل الأعضاء كلهم" قد حققت أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (72%) بوسط حسابي قدره (3.957) وبانحراف معياري (0.849) وبلغت شدة الاستجابة (79.1%)، وهذا يدل على توقعات بعض أعضاء فرق العمل مع الأهداف المحددة غير ملائمة في كل مرة وهو أمر لابد منه لأجل المصلحة العامة قبل مصلحة الفرد.

الجدول (8) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد تحقيق الاهداف

اسم البعد	رقم البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة										المتغير	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التعب الشعوري	y1	0.812	4.049	0.7	2	2.0	6	20.7	63	45.1	137	31.6	96	80.98	20.054
	y2	0.818	3.947	0.0	0	4.3	13	23.4	71	45.7	139	26.6	81	78.94	20.724
	y3	0.751	3.966	0.3	1	2.3	7	19.4	59	53.3	162	24.7	75	79.32	18.935
	y4	0.739	3.973	0.3	1	2.3	7	19.7	60	54.9	167	22.7	69	79.46	18.600
	y5	0.849	3.957	0.3	1	4.3	13	23.4	71	43.4	132	28.6	87	79.14	21.455
	المعدل العام	0.793	3.978	0.32		3.04		21.3		48.48		26.84		79.568	19.954

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

رابعاً: تحليل علاقة الأثر بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية قبول التناقض التنظيمي على المستوى الفردي في تحقيق الاهداف.

- إدارة الاعمال اليومية وهو شيء ايجابي يحثهم على التعاون مع القادة على اعتبارهم في المناصب الملائمة لهم.
- شكل بعد الاتزان الشعوري المرتبة الأولى في الأهمية النسبية بالمقارنة مع الابعاد الاخرى الامر الذي يفسر القدرة التي يمتلكها القادة في حل المشاكل التي تعرقل العمل بشكل عقلائي مُتزن.
- دلت النتائج على أن التدريسيين في الكليات المبحوث على ثقة بأن قادتهم قادرين على اتخاذ القرارات التي تعمل على خدمة فرق العمل والكلية بشكل عام، عن طريق استخدام المعرفة اللازمة التي يمتلكونها فضلاً عن القيام بأدوار متنوعة حسب الموقف المناسب.
- ابرزت النتائج التزام وتعاون عالي لأعضاء الفريق فضلاً عن بذل الجهود المضاعفة في سبيل تحقيق أهداف الفريق بشكل خاص والأهداف في الكليات المبحوث بشكل عام.
- عن طريق ما توصلت إليه نتائج معادلة النمذجة البنائية، يُعد الاهتمام بالتناقض التنظيمي وكيفية قبول القادة للتوترات المتناقضة يؤثر في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف في الكليات المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

- ينطوي دور القائد على العديد من المسؤوليات وبرزها التعامل مع التدريسيين وهذا الجانب السلوكي يؤثر بشكل كبير على الاداء، لذا ينبغي الاهتمام بالعملية التي يتم عن طريقها اختيار وتوظيف القيادات الإدارية في الجامعة.
- تعزيز استخدام إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي للقيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل، لما له دور في تحقيق الاهداف من خلال ما توفره من قدرات في التعامل مع الأفراد المرؤوسين في ظل التغييرات والتطورات المتسارعة في البيئة.
- العمل على رؤية التوترات التنظيمية المتناقضة في العمل باعتبارها فرصة يمكن استغلالها في سبيل تحسين الاداء خصوصاً في ظل القدرات التي تمتلكها القيادات الإدارية في الجامعة.
- توفير دورات تدريبية وورشات عمل تعمل على تطوير وتنمية القدرات القيادية والإدارية لدى رؤساء الاقسام في كليات جامعة الموصل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. 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.
٢. رمضان، هادي صالح، (٢٠١٢)، الاتزان الانفعالي لدى المرشدين التربويين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (١٩) العدد (١٠)، ٥٣٢-٥٦٩.
٣. ريان، محمود اسماعيل محمد، (٢٠٠٦)، الاتزان الانفعالي و علاقته بكل من السرعة الادراكية و التفكير الابتكاري لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٤. السعيد، صفاء سعدون سلمان، (٢٠١٤)، التعقيد السلوكي للقائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق الإدارة العليا: دراسة تحليلية لأراء مجالس كليات بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٥. صابر، بحري، (2016)، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيّف-02.
٦. الطاهر، هبة محمد، والمهل، عبد العظيم سليمان، (٢٠١٥)، دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٧. العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، إدارة قوى التناقض لضمان الاداء 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.
٩. الكثيري، خالد غانم محمد، ومهلار، محمد، (٢٠٢١)، أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد (٣٢)، العدد (٣)، ٤٣-٦١.
١٠. الملا، عبد الرحمن مصطفى، ودخيل، طاهر ريسان، وكاظم، اياد حسن، (٢٠١٧)، تحليل العلاقة بين التعقيد المعرفي والاداء الابداعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (١)، العدد (٥٣)، ٥٣ - ٨٦.
١١. ناصر، حبيب مروح، وحمادي، انتصار عباس، (٢٠٢٠)، أثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٦٢)، ١٤٧-١٧٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Bowler, M. C., Bowler, J. L., & Phillips, B. C. (2009). The Big-5±2? The impact of cognitive complexity on the factor structure of the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 979-984.
13. Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
14. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
15. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization theory and design*. 4th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
16. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
17. Dodd, S. (2009). Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: A test of the Leaderplex model Doctoral dissertation, Texas Tech University, USA.
18. Fairhurst, G. T. (2019). Reflections: Return paradox to the wild? Paradox interventions and their implications. *Journal of Change Management*, 19(1), 6-22.
19. Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2018). An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917-940.
20. Huq, J. L., Reay, T., & Chreim, S. (2017). Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3-4), 513-538.
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. Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
23. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
24. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
25. Mayer, B. W., & Dale, K. (2010). The impact of group cognitive complexity on group satisfaction: A person-environment fit perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 24-47.
26. Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). *Looking at creativity through a paradox lens*. Oxford University. England.

27. Rodriguez-Llewell, 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.
28. Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 5-64.
29. Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. 7th edition. John Wiley & Sons.
30. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
31. 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.
32. 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
33. Wu, Z., Steward, M. D., & Hartley, J. L. (2010). Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 817-823.

