

تأثير التعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل

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

أ.م.د. رغد محمد يحيى خروفي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Raghad.yahya@uomosul.edu.iq

الباحث: عمر وعد سلطان الشمطي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Omar.sultan52@yahoo.com

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.5>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٣/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٢٢

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة علاقة التأثير للتعقيد المعرفي ببعديه (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي) في تحسين فاعلية فرق العمل بأبعادها الخمسة (ملائمة الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون، وتحقيق الأهداف) في عدد من كليات جامعة الموصل، وتم صياغة مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده ما هي طبيعة علاقة التأثير للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث؟ وحدد الباحثان فرضية تنص على وجود علاقة تأثير معنوية للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث، ولغرض تحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ بلغت عينة البحث (304) تدريسي في عدد من كليات جامعة الموصل بمختلف الألقاب العلمية، وتم الاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS V26) و (Amos V26) وذلك لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة أثر لمتغير التعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل، فضلاً عن وجود علاقة أثر طردية للتمايز المعرفي والتكامل المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة، ويوصي البحث بضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتوظيف القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة لأنه ينعكس بشكل كبير على نتائج أداء الأفراد.

الكلمات المفتاحية: التعقيد المعرفي، فاعلية فرق العمل، جامعة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٣) ٢٠٢٣
الصفحات: ٨١-١٠٠

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

The Impact of Cognitive Complexity in Improving the Effectiveness of Work Teams

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

Abstract

The research aims to determine the nature of the impact relationship of cognitive complexity with its two dimensions (cognitive differentiation and cognitive integration) in improving the effectiveness of work teams with its five dimensions (appropriate communication, cohesion, participation, cooperation, and achieving goals) in a number of faculties of the University of Mosul, and for the purpose of achieving the objective of the study, the analytical approach was used. The descriptive questionnaire was used as a tool for data collection, as the research sample amounted to (304) teachers in a number of faculties of the University of Mosul with various scientific titles. The ready-made statistical programs (SPSS V26) and (Amos V26) were relied on for the purpose of conducting the required statistical tests, and the research concluded that there is an impact relationship for the cognitive complexity variable in improving the effectiveness of work teams, as well as a direct effect relationship for cognitive differentiation and cognitive integration in improving the effectiveness of Work teams in the studied colleges. The research recommends the necessity of paying attention to the process of selecting and employing administrative leaders in the colleges under study, because it is largely reflected on the results of the performance of individuals.

Key words: Cognitive Complexity, The Work Teams Effectiveness, University of Mosul.

المقدمة:

تعد الجامعات العراقية من أهم ركائز المجتمع العراقي؛ نظراً لما تقدمه من خريجين بمختلف التخصصات لدعم مؤسسات الدولة وسوق العمل، فضلاً عن الدورات التدريبية والنتائج العلمية من بحوث وبراءات اختراع وغيرها، وهي كحال غيرها من المنظمات لابد أن يكون لها أهداف محددة مسبقاً وخطط تقود إلى تحقيق هذه الأهداف، وتعتمد في ذلك على فرق العمل في كثير من الاحيان وتشكل فرق العمل من مجموعة أفراد بمختلف التخصصات والمهارات والتي من المفترض أن تتكامل جهودهم في تحقيق الأهداف، وهنا يبرز دور القادة في قيادة هذه الفرق بكفاءة وفاعلية لا سيما في مواجهة العقبات والازمات وكيفية استخدام المعرفة التي يمتلكها القائد وتوظيفها عن طريق (التعقيد المعرفي) في تيسير الأعمال واتخاذ القرارات على نحو يخدم أعضاء فريق العمل وتحقيق أهدافه بشكل خاص وأهداف المنظمة بشكل عام.

المبحث الأول: الاطار العام للبحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

بعد قطاع التعليم العالي في العراق من أبرز القطاعات الخدمية إن لم يكن أهمها لما له دور في خدمة المجتمع العراقي، إذ يقدم خدمات متنوعة عن طريق المؤسسات التابعة له ومنها الجامعات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية في ظل التطورات التكنولوجية المتقدمة التي يشهدها العالم اليوم، لذا لا بد من الاهتمام بالجامعة وتقديم كل ما يحسن اداؤها نظراً لما توفره للمجتمع من الخريجين الذين تحتاجهم مؤسسات الدولة وسوق العمل بكافة التخصصات فضلاً عن النتائج العلمية التي تقدمها من البحوث وبراءات الاختراع وغيرها، وتعتمد الجامعة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف على فرق العمل لما لها أهمية في السرعة للوصول إلى الأهداف وتحسين الأداء بشكل عام لأنها تضم عدد من الأفراد من تخصصات متنوعة ومهارات متعددة تتكامل جهودهم في فريق واحد، يشكل قوة تعتمد عليها الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام وتعاني من عدة مشاكل منها ضعف الاتصالات والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد من جهة وبين الفريق والإدارة العليا من جهة أخرى، وعدم تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، فضلاً عن ضعف المشاركة لأعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرار.

واستناداً للمعطيات السابقة برزت المشكلة الفكرية للدراسة الحالية في بيان أثر التعقيد المعرفي بأبعاده (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي) في تحسين فاعلية فرق العمل المتمثلة بخمسة أبعاد وهي (ملائمة الاتصالات، تماسك الفريق، المشاركة، التعاون، وتحقيق الأهداف). في ظل ما تقدم يمكن صياغة تساؤل رئيسي للبحث مفاده:

ما هي طبيعة علاقة التأثير للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:**الأهمية النظرية:**

١. أهمية المتغيرات الرئيسية للبحث: (التعقيد المعرفي، فاعلية فرق العمل) وأبعادها الفرعية باعتبارهم ظواهر ادارية، إذ يعد التعقيد المعرفي من القدرات التي يمتلكها القائد والتي يمكن استخدامها بشكل ايجابي لصالح المنظمة.

٢. سد النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات هذا البحث، إذ يعد البحث محاولة علمية وميدانية لغرض تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة الحديثة والتي منها التعقيد المعرفي.
٣. يسعى الباحثان أن تكون نتائج البحث مفيدة لأجل فتح آفاق لغرض اجراء العديد من البحوث المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

١. تنبع أهمية البحث من أهمية الميدان الذي تم اجراء البحث فيه والذي يعد من القطاعات الحيوية والمهمة لما له أهداف تخدم المجتمع في البيئة العراقية، إذ أن تحسين فاعلية فرق العمل في هذا القطاع يعني الوصول إلى الأهداف بشكل أفضل.
٢. يمكن لهذا البحث العمل على تقديم حلول لبعض المشكلات التي تعاني منها كليات جامعة الموصل وخصوصا فرق العمل التي تعتمد عليها في تحقيق الأهداف، عن طريق تسليط الضوء على التعقيد المعرفي وكيفية استخدامه بالصور التي تعمل على تحسين فاعلية فرق العمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

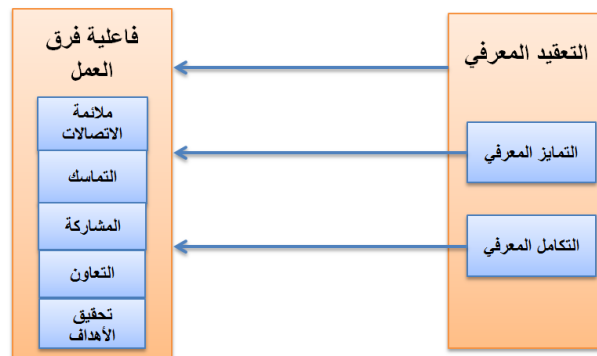
يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

١. مراجعة ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمتغيرات البحث والاطلاع على الأدبيات الحديثة ذات الصلة واستخلاص الأفكار لبناء اطار نظري للبحث الحالي.
٢. اختبار علاقة التأثير بين التعقيد المعرفي وفاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة.
٣. تقديم مقترحات للقائمين على الكليات المبحوثة بخصوص النتائج التي توصل إليها البحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح المخطط الفرضي في الشكل (1) فكرة معبرة عن الدراسة الحالية بالاعتماد على الاطر المفاهيمية لكل من التعقيد المعرفي وفاعلية فرق العمل، حيث يعتمد المخطط على متغيرين رئيسيين هما:

١. المتغير المستقل: التعقيد المعرفي الذي يتضمن بعددين وهما (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي).
٢. المتغير المعتمد: فاعلية فرق العمل والتي 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 يوجد تأثير معنوي للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير معنوي للتمايز المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل.

٢. لا يوجد تأثير معنوي للتكامل المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التي تتضمنها البرامج الإحصائية (SPSS V26) (AMOS V26) لغرض وصف وتشخيص والاجابة على تساؤلات البحث، وذلك عن طريق الخطوات الآتية: (ترميز متغيرات وأبعاد البحث، قياس جودة المقياس، اختبار فرضية البحث).

سابعاً: أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث، ولغرض الحصول على البيانات التي يحتاجها الباحثان تم الاعتماد على أداة 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 العينة (قصدية) استناداً على المعادلة الآتية: (Thompson,2012:59)

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

والجدول (1) يوضح المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء الاستبانة.

الجدول (1) المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء الاستبانة

المتغير	الأبعاد	المصادر
التعقيد المعرفي	(التمايز المعرفي، التكامل المعرفي)	(Hooijberg,1996) (Dodd,2009)
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:

أجرى الباحثان عدد من الاختبارات على الاستبانة قبل البدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين في كليات جامعة الموصل وبعد الانتهاء من التوزيع وجمع البيانات بهدف قياس صدق الاستبانة ومدى ثباتها (علماً بأنه اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي)، وكما يأتي:

١. اختبار الصدق الظاهري:

ويتم استخدام هذا المقياس بغرض التأكد من تناسب الاداة مع ما تقيسه وتناسبها مع المجموعة التي تطبق عليهم الدراسة، بناءً على ذلك وبهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات قام الباحثان بإجراء الاختبار بعد إعدادها، عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية، وتم مناقشة وتعديل الاستبانة

على وفق ملاحظاتهم بغرض إخراج فقراتها بصورة مفهومة وواضحة وملائمة للفرضيات التي تقيسها الدراسة وأهدافها.

٢. صدق المحتوى:

يعرف الاتساق الداخلي "بأنه الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد"، يعني أن الاتساق الداخلي يجيب على التساؤل الآتي (هل أن الأسئلة تنتشع بشكل مرتفع على البعد التي هي عليه)، ويتم قياس الاتساق الداخلي من خلال متوسط معامل الارتباط (المطلقة) بين أزواج الارتباطات للأسئلة داخل كل البعد. إذ يلاحظ وجود اتساق داخلي على مستوى كل بعد من أبعاد المتغير الرئيسي المدروس وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي بلغت (0.325) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (0.3).

٣. قياس ثبات الاستبانة:

وهو يعني إن مقياس الاستبانة يمكن أن يعطي نفس النتائج إذا تم تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه وفي نفس الظروف، وبغرض قياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة لجئ الباحثان إلى استخدام معامل الفا كرونباخ الطبقي على المستوى الكلي لعينة البحث، وعلى مستوى كل بعد من أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (0.850) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات المقياس، كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
التعقيد المعرفي	التمايز المعرفي	X1-X5	0.836	0.850
	التكامل المعرفي	X6-X10		
فاعلية فرق العمل	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.

تاسعاً: حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: امتدت حدود البحث الزمنية من (٢٠٢١/١٢/١) ولغاية (٢٠٢٢/٦/١) بجانيه 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.

المبحث الثاني: الجانب النظري:**أولاً: التعقيد المعرفي:****١. مفهوم التعقيد المعرفي:**

عرف التعقيد المعرفي على أنه معالجة المعلومات التي لها مهام متعددة (Dodd,2009:5). أما (Wu,et.al.,2010:818) ذكر بأنه عدد من الأبعاد في داخل المفاهيم التي يجلبها الفرد بغرض وصف الظاهرة أو مجال محدد منها. ويرى (Mayer & Dale,2010:24) بأنه البنية المعرفية المعقدة التي يملكها الافراد أو التركيبية المعرفية المعقدة التي يتصورها الفرد. وأشار (Bowler, et.al.,2009:980) بأن الفرد الذي لديه تعقيد معرفي عالي هو ذلك الفرد الذي يمكنه ان يميز بين العناصر العديدة في البيئة وتحقيق التكامل فيما بينها. وحدد (العطوي، ٢٠١٢: ٦٢) 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 الاعمال. وذكر (السعيد، ٢٠١٤: ٦٠) بأنه المستوى الذي يتمكن فيه الفرد أن يميز بين المعارف أو المجالات العديدة بصورة تكاملية باعتبارها دالة يستعملها لفهم ظاهرة معينة. ويرى الباحثان أن مفهوم التعقيد المعرفي هو قابلية الفرد على معالجة العديد من الأبعاد عن طريق المعرفة التي يملكها والقدرة على التكامل بينها لغرض فهم المشاكل والظواهر البيئية.

٢. أبعاد التعقيد المعرفي:

أتفق الباحثين (Dennison,et.al.,1995; Hooijberg,et.al.,1997; Kuvaas,1998; Bryan,2002; Clark,2008; Dodd,2009; Graso,2011) على أن التعقيد المعرفي يتضمن بعدين هما (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي):
أ. التمايز المعرفي:

يعرف التمايز المعرفي Cognitive Differentiation هو مجموعة من الخصائص التي يستخدمها الافراد في تصورهم للبيئة بهدف حل مشكلة ما أو ظاهرة معينة، إذ أنه كلما ارتفع مستوى التمايز في التعقيد المعرفي في الأفراد كلما ارتفعت قدرتهم على استخدام تركيبات متنوعة لغرض وصف البيئة وفهمها (Da'as,et.al.,2019:3). وأكد (Dodd,2009:5) بأن التمايز هو دلالة على كمية المعلومات والمفاهيم العديدة التي يستعملها الفرد لغرض تفسير الظواهر في البيئة. ويرى (Smith & Tushman,2005:528) أنه يحث المديرين على استكشاف اسواق ومهارات وفرص جديدة ويساعد التمايز في فرق العمل الذي يكون ناتج عن وفرة في المعلومات والافكار على إجراء المفاوضات واتخاذ القرارات أكثر فاعلية ويعزز الاستجابة للمواقف الصعبة والمعقدة. اما (الملا وآخرون، ٢٠١٧: ٦٣) ذكروا التمايز أنه مفهوم مهم في حياة الأفراد بمختلف المجالات العملية والاجتماعية وغيرها، فالأفراد الذين يمتلكون مستوى تمايز مرتفع تكون لديهم قدرة مرتفعة على العمل في بيئات ديناميكية وتنافسية وعالمية.

ويرى الباحثان أن التمايز المعرفي هي عملية تتطوي على تجميع أفكار وآراء متعددة واستخدامها في تشكيل الانطباع عن الآخرين، لذا فان الأفراد يسعون إلى الوصول الى مستوى عالي من التمايز المعرفي لأنه يسهل عليهم فهم أفكار الآخرين ودوافعهم عن طريق استخدام أكثر من مصدر لتكوين المعارف والخبرات.

ب. التكامل المعرفي:

يعرف التكامل المعرفي Cognitive Integration بأنه قدرة الأفراد على ربط الأبعاد والفئات داخل الأبعاد بهدف توضيح الصورة بشكل أفضل حول الأشياء داخل البيئة (Hooijberg, 1997:394). ويشير (Da'as, et.al., 2019:3) بأنه قابلية الفرد على رؤية الروابط بين وجهات النظر المتباينة فيما بينها أو بين خصائصها المختلفة، لذلك فإن التمايز المعرفي هو شرط ضروري للتكامل. وذكر (Bowler, et.al., 2009:979) أن الأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة من التكامل المعرفي تكون لهم رؤية بسيطة للأحداث أو المواقف ويقومون بالتركيز على وجهة نظر واحدة وإهمال وجهات النظر الأخرى، أما الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من التكامل تكون لديهم أكثر من وجهة نظر واحدة للأحداث أو المواقف ويعرفون كيفية القيام بالربط بين وجهات النظر المتعددة. وأشار (Dodd, 2009:3) إلى التكامل المعرفي باعتباره العنصر الذي يمكن الأفراد عن طريقه معالجة المعلومات العديدة بغرض الاستجابة إلى الآخرين أو المواقف في البيئة الخارجية من خلال كيفية ربط المفاهيم بهدف الوصول إلى النتائج. وذكر (العطوي، ٢٠١٢: ٦٤) أن التكامل المعرفي هو عبارة عملية تتضمن النظر إلى جوانب عديدة عند اتخاذ القرارات، فضلاً عن القدرة على حل المشاكل التي تتضمن وجهات نظر مختلفة وهذا يعني يعني قيام الأفراد باستخدام المعلومات المتناقضة لأجل الوصول إلى بدائل متنوعة بهدف القيام بالربط بين الأبعاد أو الفئات داخل هذه الأبعاد.

ويرى الباحثان استناداً على ما تقدم بأن التكامل المعرفي هو عبارة عن القدرة الذهنية للفرد على استعمال مستويات متعددة للفئات والأبعاد وتكاملها لغرض تكوين صورة صحيحة للموقف أو الظاهرة.

ثانياً: فاعلية فرق العمل:**١. مفهوم فاعلية فرق العمل:**

عرف العالم شستر بارنارد الفاعلية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول إلى أهدافها وغاياتها وتحقيقها. وأتفق كل من (Cantu, 2007:4) و (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٢) على مفهوم فاعلية فرق العمل بأنها المدى الذي يجتمع فيه أداء فريق العمل مع توقعات الأداء للمدراء والعملاء الرئيسيين مع الاستمرار في تلبية توقعات الأعضاء للعمل مع الفريق. ويرى (Duygulu & Ciraklar, 2008:2) وهي ذلك الفريق الذي يستثمر الوقت والجهد للمشاركة في تحديد الغرض الذين يسعون للوصول إليه بشكل جماعي مما يمنحهم الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف. وذكر (Pollock, 2009:4) بأنها تمثل العنصر الرئيسي في قياس وتقسيم الفريق، أي أن الفاعلية ينظر لها بأنها قدرة الفريق على الأداء، وبالتالي يمكن تحديدها عن طريق قياس مدى تحقيق الأهداف ورضا الفريق وبقاء الفريق. وعرفها (Ramirez-Mora, et.al., 2019:3) هي الدرجة التي يحقق فيها الفريق أهداف المشروع وأهداف الجودة واحتياجات العملاء. وذكر (Sedrine, et.al., 2020:4) هي 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 أعضائه. أما (حسن، ٢٠٢١: ٣٨١) يرى هي قدرة مجموعة من الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة ضمن حدود المنظمة عن طريق امتلاكهم لمستوى ملائم من التفاهم مع بعضهم البعض والايان بالعمل الجماعي بحيث تكون مهارات كل عضو مكمل لمهارات الأعضاء الآخرين.

واستناداً على ما تقدم يرى الباحثان بأن فاعلية فرق العمل هو 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 يعد الفريق فاعلاً إذا تمت الاستفادة منه ممن قبل المنظمة والأعضاء واستمر عمله في المستقبل.

٢. أبعاد فاعلية فرق العمل:

أ. ملائمة الاتصالات:

يعد التواصل بين أعضاء الفريق داخل المنظمة عنصر أساسي وذلك لأهميته في توفير المتطلبات التي يحتاجها الفريق لإنجاز مهامه بفاعلية، ويعد من العوامل المهمة التي تعمل على زيادة الثقة بين أفراد الفريق المتعدد الثقافات (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤). وملائمة الاتصالات تعبر عن المدى الذي يتم فيه تداول وتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق والتي تعد وسيلة لزيادة القدرة التفاضلية والمساهمة في تحسين كفاءة العمل وتقاسم المعرفة بين جميع الأعضاء (الحلبوسي، ٢٠١٣: ٥٢). وذكر (Mohanty & Mohanty, 2018: 2) وجود ثلاث مستويات من الاتصالات في المنظمة وهي الأول 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 توفير الاتصالات المفتوحة والتغذية العكسية الايجابية، فضلاً عن معرفة مخاوف أعضاء الفريق والسماع لهم وتلبية احتياجاتهم وتقدير مساهماتهم.

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

ب. التماسك:

يعد التماسك من العوامل الأساسية لتحسين عمل الفريق واستدامة فرق العمل الذي يتأثر بشبكة العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق وقوته تعمل على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، ويمكن وصفه بأنه الشعور بالتضامن مع أعضاء الفريق ويساهم في زيادة تبادل المعلومات واتخاذ قرارات أفضل، وكلما كانت الفرق متماسكة هذا يعني معدل غياب أقل ومستوى أعلى 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). وأشار (العميان، ٢٠١٠: ١٩١) إليه بأنه مدى درجة التقارب والترابط بين أعضاء الفريق، إذ أن التماسك القوي بين الأعضاء يعني خلق دوافع البقاء والاستمرار، أما التماسك الضعيف يؤدي إلى سهولة مغادرة الفريق. وعرفه (Troth, et.al., 2012: 415) على أنه الشعور بروح التضامن مع أعضاء الفريق والإحساس العالي بالانتماء لهم. وأشار (القدومي وشناعة، ٢٠١٨: ١) بأنه عبارة عن عملية ديناميكية تجلّي في رغبة أعضاء الفريق للعمل والبقاء معاً، والتكامل والسعي نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى الباحثان أن التماسك عبارة عن شعور عالي للأعضاء بالانتماء والولاء لفريق العمل والالتزام بالمعايير والقواعد، والفخر بأنهم جزء من الفريق والسعي لتذليل العقبات والتعاون لغرض 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 أساس الحوار وتبادل الآراء والوصول إلى 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 أو فرصة متاحة، وأكد على وجود خمسة خطوات لعملية صنع القرار وهي:

- (١) التعرف على المشكلة أو الفرصة وتحديدّها.
 - (٢) تحديد وتحليل مسارات العمل البديلة وتقدير آثارها على المشكلة أو الفرصة.
 - (٣) اختيار مسار العمل الأفضل.
 - (٤) تنفيذ مسار العمل الأفضل.
 - (٥) تقييم النتائج والمتابعة والتقييم حسب الضرورة.
- وذكر (الحسين وعبدالمالك، ٢٠٢٠: ٨) أن المشاركة عبارة عن أسلوب يعطي الحق في حرية التعرف والمشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضاء الفريق، وإنها طريق يؤدي إلى النجاح والتفوق إذ أن 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 خصوصاً في القرارات المعقدة التي تحتاج إلى العديد من وجهات النظر.
- وأتفق الباحثان مع (رشيد والعبادي، ٢٠١٧: ٢٥٤) على أن عملية المشاركة يمكن وصفها وسيلة لزيادة الدافعية للعمل وتحسين الرضا والالتزام بالمهام، وتعمل على انسيابية تدفق المعلومات وجعل الاتصال بين الأعضاء أكثر انفتاحاً، إذ أن كلما كان أعضاء الفريق مشاركين في عملية صنع القرار كلما كان التزامهم أكبر للتنفيذ والوصول إلى الأهداف مع الإشارة بأنه ليس هناك ضرورة للمشاركة في جميع القرارات إلا أن تحقق الشروط المذكورة أعلاه.

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 (الحلبوسي، ٢٠١٣: ٥١). ويتمثل السلوك التعاوني للأعضاء بمدى استعدادهم لتشارك نقاط القوة والضعف التي لديهم مع الأعضاء الآخرين وهذا يتطلب 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. أما (فؤاد، ٢٠١٤: ٩)

فعرفه بأنه تلك الجهود المبذولة والمشاركة من قبل جميع أعضاء الفريق داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى الباحثان التعاون هو عبارة عن أسلوب أو سلوك يقوم به أعضاء الفريق الواحد عن طريقه بالاعتماد المتبادل مع بعضهم البعض في تبادل المعلومات وانجاز المهام وحل المشاكل 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 أكبر.

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 (Schermmerhorn, et.al., 2011:222). إذ أن 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 أفراد مبادرين لتحقيق نتائج أفضل (ناصر وحمادي، ٢٠٢٠: ١٥٤). وتعد 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 أمام العملاء وتحسين المركز التنافسي (الكثيري ومهلاز، ٢٠٢١: ٥٨).

ذكر (العامري والغالب، 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.

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.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين التعقيد المعرفي وفاعلية فرق العمل:

أكد (Miron-Spektor & Erez, 2017: 11-16) بأن المنظمات تعتمد على نحو متزايد على فرق العمل من أجل الوصول إلى حلول إبداعية للمشاكل الصعبة والمتناقضة وأبرزها التناقض ما بين الفرد والمجموعة ومن ثم فإن الفرق التي تكون أكثر إبداعاً هي الفرق التي تمتلك قادة على مستوى عالي من القدرات المعرفية وتحتوي على وجهات نظر متعددة؛ لذا فإن قدرة القادة والأفراد والفرق على إدارة المطالب المتنافسة والأهداف يساعدهم ذلك على إدارة التوترات المتناقضة بشكل فاعل للاستفادة من إبداعاتهم، إذ إن الأفراد الأكثر إبداعاً هم الذين تم تحديد مهام وأهداف لهم مع إعطائهم حرية التصرف للتبديل بينها، فضلاً عن أن الأفراد والفرق التي لها أهداف متعددة وممارسات متنوعة تكون قادرة على معالجة المطالب المتنافسة، إذ إن القادة في الفرق يوظفون المعرفة في تحديد أهداف الإبداع والتعلم والتحسين المستمر يتطلب منها الاهتمام بالابتكار ومراعاة الثقافات المختلفة ضمن فريق العمل حتى ينتج عنه تحسين الأداء بشكل عام.

وذكر (صابر، ٢٠١٦: ٣٧) أن الأفراد اجتماعيين بطبعهم فهم لا يستطيعون العيش بمعزل عن الآخرين؛ لذلك فإن الأفراد داخل المنظمات ينتمون إلى فرق العمل الذين بدورهم يشكلون المنظمة وهؤلاء الأفراد يختلفون من حيث القيم والمبادئ والعادات التي تؤدي إلى الصراع داخل فرق العمل والمنظمة ككل وهذا يتطلب من القائد جهداً إضافياً إلى جانب القدرات والصفات التي يتمتع بها من أجل تسوية هذا الصراع وتعزيز التماسك بين أعضاء الفريق وتوليد بيئة عمل مناسبة وإيجابية لتحقيق الأهداف. وأضاف (المحمدي، ٢٠١٩: ٥٢) لأجل زيادة امكانية القائد على تسوية الصراعات فإنه يحتاج قدرات وقابليات تمكنه من فهم دوافع الأفراد وأداء مجموعة من الأدوار حسب المواقف المختلفة أي يجب أن يكون لديه مستوى مقبول من القدرات سواء معرفية أو سلوكية بالشكل الذي يمكنه من قبول التناقضات التي تنشأ بسبب الصراعات والاختلافات بين أعضاء الفريق.

ويرى الباحثان بأنه كلما امتلك القائد مستوى مقبول من التعقيد المعرفي كلما كان قادراً على إدارة فريق العمل بشكل أفضل في تسوية الصراعات وحل مشاكل العمل اليومية عن طريق المعرفة والخبرة التي يمتلكها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:**أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:**

يوضح الجدول (3) خصائص الأفراد 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 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 يأتي: 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 (3) وصف خصائص الأفراد المبحوثين

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 الاجتماعي	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
	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 الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS V26). n=304

ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد التعقيد المعرفي:

اعتمد الباحثان على بعدين لقياس متغير التعقيد المعرفي وهما (التمايز المعرفي، والتكامل المعرفي) وذلك باستخدام (10) عبارات ضمن مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف "الأبعاد هذا المتغير من وجهة نظر عينة البحث (التدريسيين):

١. التمايز المعرفي:

يشير الجدول (4) إلى العبارات (X1-X5) التي تمثل التمايز المعرفي، إذ امتلك هذا البعد متوسط حسابي (3.963)، وانحراف معياري بلغ (0.809)، ومعامل اختلاف (20.413)، أما شدة الاستجابة فقد بلغت (79.2%)، وفيما يخص نسبة الاتفاق العام (اتفق بشدة وأتفق) فقد بلغت (68.7%)، وهي نسبة تدل على أن التدريسيين عينة البحث في الكليات المبحوثة لديهم ادراك بأن قادتهم يمتلكون المعرفة الكافية التي تساعد على تفسير الظواهر في بيئة الاعمال. كما أن العبارة (X1) "يستعمل قائد الفريق دلالات متعددة لكي يشكل انطباعه عن الآخرين" قد ساهمت بشكل مرتفع في إغناء البعد إذ حققت أعلى نسبة اتفاق عام بالمقارنة مع عبارات هذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (82.5%)، وبلغ الوسط الحسابي (4.095) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، أما الانحراف المعياري بلغ (0.804)، وبشدة إستجابة التي بلغت (81.9%). أما العبارة (X2) "يشخص قائد الفريق نقاط التشابه والاختلاف حول الأشياء قبل تبني أي موقف" فقد حققت أقل نسبة اتفاق عام إذ بلغت (44.7%)، وبوسط حسابي بلغ (3.960)، وانحراف معياري بلغ (0.807)، وبشدة استجابة وصلت (79.2%).

الجدول (4) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبيد التمايز المعرفي

اسم المتغير	نوع العينة	قياس الاستجابة													
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		متوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
التمايز المعرفي	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
المعدل العام			26.32		42.42		20.58		4.6		0.06	3.963	0.809	20.413	79.25

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26). n=304

٢. التكامل المعرفي:

يشير الجدول (5) إلى العبارات (X6-X10) التي تمثل التكامل المعرفي، إذ امتلك البعد متوسط حسابي بلغ (3.919)، وانحراف معياري بلغ (0.829)، ومعامل اختلاف قدره (21.175) وبشدة استجابة وصلت (78.3%)، أما نسبة الاتفاق العام (أتفق بشدة وأتفق) لهذا البعد فقد بلغت (72.5%) وهي نسبة تعد مرتفعة وهذا يعني أن التدريسيين في الكليات المبحوثة على معرفة بأن قادتهم يمتلكون القدرة على التكامل بين المعلومات بهدف توضيح الصورة أو الحالة في بيئة العمل. كما أن العبارة (X6) "يأخذ قائد الفريق بنظر الاعتبار العلاقات بين جوانب المشكلة قبل اتخاذ أي قرار" قد ساهمت بشكل مرتفع في إغناء هذا البعد إذ حققت أعلى نسبة اتفاق عام بالمقارنة مع العبارات الأخرى لهذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (77.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.065) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري قدره (0.821)، وبشدة استجابة بلغت نسبته (81.3%). أما العبارة (X9) "يبحث قائد الفريق عن المعلومات المتناقضة لأنها تعطيه فرصة أكبر لتوليد علاقات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها" فقد حققت أقل نسبة اتفاق عام إذ بلغت نسبته (64.2%)، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري قدره (0.91)، أما شدة الاستجابة فقد بلغت (75%).

الجدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبيد التكامل المعرفي

الاستجابة شدة	معامل الاختلاف	الاحراز المعاري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رغم العبرة	اسم المختبر
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
81.3	20.196	0.821	4.065	0.3	1	3.3	10	18.8	57	44.7	136	32.9	100	X6	التكامل المعرفي
78.48	19.903	0.781	3.924	0.0	0	4.6	14	20.7	63	52.3	159	22.4	68	X7	
78.48	20.438	0.802	3.924	0.0	0	4.3	13	23.4	71	48.0	146	24.3	74	X8	
75	24.266	0.910	3.750	0.7	2	8.9	27	26.3	80	43.1	131	21.1	64	X9	
78.68	21.072	0.829	3.934	0.0	0	5.9	18	20.1	61	48.7	148	25.3	77	X10	
78.39	21.175	0.829	3.919	0.2		5.4		21.86		47.36		25.2		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26). n=304

وبالاعتماد على ما سبق يشير الجدول (6) إلى إجابات الأفراد التدريسيين عينة البحث فيما يخص أبعاد التعقيد المعرفي بواسطة العبارات (X1-X10) إذ أظهرت النتائج اتفاق العام (أتفق بشدة وأتفق) بلغت نسبته (70.6%)، وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (5.1%)، أما نسبة المحايدين العام فقد بلغ (21.2%)، وبلغ متوسط الايوساط الحسابية (3.941)، وبلغت نسبة الانحراف

المعياري (0.819)، أما شدة الاستجابة فقد بلغت (78.8%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية أبعاد التعقيد المعرفي في الكليات المبحوثة، فيما بلغ معامل الاختلاف (20.794) الذي يؤكد بأن اجابات التدريسيين عينة البحث جاءت ايجابية على اغلب فقرات المتغير، وأن البعد الذي أسهم بشكل مرتفع في إغناء المتغير هو (التكامل المعرفي)، بنسبة الاتفاق العام (أتفق بشدة وأتفق) التي بلغت (72.5%)، وبلغ الوسط الحسابي (3.919)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.829)، ومعامل الاختلاف الذي بلغ (21.175).

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لمتغير التعقيد المعرفي

اسم المتغير	رمز العبارة	قياس الاستجابة					الاختلاف	معامل الاختلاف	الاستجابة
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
التمايز المعرفي	X1-X5	26.32	42.42	20.58	4.6	0.06	20.413	0.809	79.25
التكامل المعرفي	X6-X10	25.2	47.36	21.86	5.4	0.2	21.175	0.829	78.39
المعدل العام		25.76	44.89	21.22	5	0.13	20.794	0.819	78.82
المجموع		70.65		21.22	5.13				

n=304

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً 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 ب (25) عبارة ضمن مقياس ليكرت الخماسي، وكما يأتي:

يوضح الجدول (7) اجابات الأفراد عينة البحث فيما يتعلق بأبعاد فاعلية فرق العمل عن طريق العبارات (Y1-Y25) إذ كانت النتائج متجهة نحو الاتفاق العام (أتفق بشدة وأتفق) كمعدل بلغ (74.3%)، ونسبة عدم الاتفاق العام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) كمعدل بلغ (4.1%)، أما نسبة المحايدين العام فقد بلغ (21.6%)، ومعدل الاوساط الحسابية بلغ (3.961)، أما معدل الانحراف المعياري فقد بلغ (0.809)، كما بلغ معدل شدة الاستجابة (79.2%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية أبعاد فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة، وبلغ معدل معامل الاختلاف (20.439) الذي يؤكد بأن اجابات الأفراد التدريسيين عينة البحث ظهرت ايجابية على فقرات المتغير، وإن البعد الذي أسهم بشكل مرتفع في اغناء هذا المتغير هو (ملائمة الاتصالات)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (76.1%)، وبلغ الوسط الحسابي (3.991)، وبانحراف معياري الذي بلغ (0.815)، أما معامل الاختلاف فقد بلغت نسبته (20.416).

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد فاعلية فرق العمل

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

n=304

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

ثالثاً: الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل.

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن هناك علاقة أثر طردية ومعنوية للتعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل وهذا بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية لـ (0.757)، وهو أثر معنوي استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية لـ (0.016) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن زيادة التعقيد المعرفي سوف يؤدي بنا إلى زيادة فاعلية فرق العمل.

القرار: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر للتعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل.

الجدول (8) نتائج أثر التعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.016	1.053	0.533	0.900	0.757	فاعلية فرق العمل	←	التعقيد المعرفي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (Amos V26). n=304

الفرضيات المشتقة من الفرضية الرئيسية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمايز المعرفي في فاعلية فرق العمل:

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (2) إلى أن هناك علاقة أثر طردية ومعنوية للتمايز المعرفي في فاعلية فرق العمل وهذا بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية لـ (0.684)، وهو أثر معنوي استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية لـ (0.012) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن زيادة التمايز المعرفي سوف يؤدي بنا إلى زيادة فاعلية فرق العمل.

القرار: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر للتعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل المعرفي في فاعلية فرق العمل:

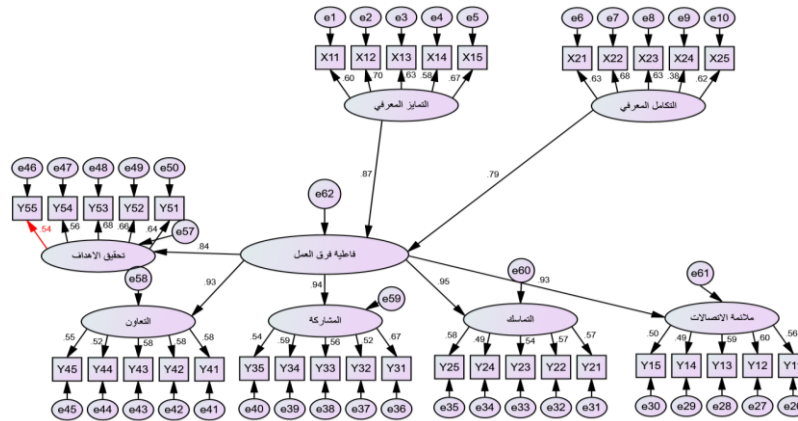
تشير نتائج الجدول (9) والشكل (2) إلى أن هناك علاقة أثر طردية ومعنوية للتكامل المعرفي في فاعلية فرق العمل وهذا بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية لـ (0.581)، وهو أثر معنوي استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية لـ (0.009) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن زيادة التعقيد المعرفي سوف يؤدي بنا إلى زيادة فاعلية فرق العمل.

القرار: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر للتعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل.

الجدول (9) نتائج أثر التعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.012	0.978	0.498	0.866	0.684	فاعلية فرق العمل	←	التمايز المعرفي
0.009	0.889	0.406	0.792	0.581	فاعلية فرق العمل	←	التكامل المعرفي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (Amos V26). n=304



الشكل (2) علاقة أثر أبعاد التعقيد المعرفي في فاعلية فرق العمل

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos V26).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تمتلك الكليات المبحوثة قيادات إدارية لديهم مستوى جيد من قدرات (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي)، وهو يشير إلى امكانيتهم للاستفادة من هذه القدرات في إدارة وانجاز مهامهم الوظيفية في الكليات المبحوثة بكفاءة أكبر.
٢. من وجهة نظر التدريسيين فإن القادة لديهم قدرة عالية على التكامل بين المعلومات المتنوعة بهدف فهم الآخرين أو الظواهر في بيئة العمل وتوظيفها في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تصب في مصلحة جميع العاملين في الكليات المبحوثة.
٣. وجود فرق عمل فاعلة في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل بدلالة الأبعاد (ملائمة الاتصالات، التماسك، التعاون، المشاركة، وتحقيق الأهداف)، وهو ما أظهرته نتائج وصف وتشخيص أبعاد فاعلية فرق العمل أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين الذي كان إيجابياً.
٤. اهتمام أعضاء فرق العمل بالتواصل والتفاعل مع بعضهم عن طريقة وسائل متنوعة في الكليات المبحوثة، إذ حقق بعد ملائمة الاتصالات أعلى نسبة استجابة وفق آراء الأفراد المبحوثين مقارنة مع باقي أبعاد فاعلية فرق العمل.
٥. كلما زاد مستوى التعقيد المعرفي لدى القيادات الإدارية كلما زادت فاعلية فرق العمل في الكليات المبحوثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي التي بينت وجود علاقة أثر معنوية طردية للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل على المستويين الكلي، وهو مؤشر إيجابي على قدرة قادة الفرق في كليات جامعة الموصل على التكامل بين المعلومات المتنوعة في فهم مشكلات وتحديات العمل اليومي واتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: التوصيات:

١. يُعد موضوع التعقيد المعرفي موضوعاً حيوياً يؤثر على نجاح القادة في كيفية الاستفادة منه في إدارة الأفراد، فيجب الاهتمام بعملية اختيار وتوظيف القادة الإداريين في الكليات المبحوثة لأنه ينعكس بشكل كبير على نتائج أداء الأفراد.

٢. إن البيئة الخارجية التي تعمل فيها الجامعة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر المتسارع، مما يتطلب من القادة العمل على مواكبة هذه التغييرات والتطورات عن طريق الاستفادة من القدرات التي يتمتعون بها ومنها المعرفة التي يمتلكونها بفعل التراكم المعرفي في مجال التعليم العالي في إدارة فرق العمل في الكليات وتحسين فاعليتها، والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية أو الندوات وغيرها.
٣. إتاحة الفرصة لجميع أعضاء فرق العمل للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار الامر الذي يعني التزامهم بتنفيذ القرار وقبول التغييرات لأنهم شاركوا في هذه العملية وليسوا مكرهين عليها.
٤. العمل على 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.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. حاوي، ايمان عسكر، (2009)، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار، مجلة التقني، المجلد (22)، العدد (5)، 146-161.
٢. حسن، زينب عامر ورحيمة، سلمى حنين، (2021)، فاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (3)، العدد (51)، 393-379.
٣. الحسين، دليل وعبدالمالك، مسعودي، (2020)، المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
٤. الحلويسي، فائق حمد عبدالمهدي، (2013)، سلوكيات فرق العمل الفاعلة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥. درة، عمر محمد، (2015)، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (4)، 817 - 829.
٦. رشيد، صالح عبدالرضا والعبادي، حيدر محمد، (2017)، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دراسات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (9)، العدد (18)، 242-292.
٧. السعيد، صفاء سعدون سلمان، (2014)، 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.
٨. صابر، بحري، (2016)، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-02.
٩. العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، ادارة 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.
١١. العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. فؤاد، بابا حنيني محمد، (2014)، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
١٣. القدومي، عيد الناصر، وشناعة، مؤيد، (2018)، التماسك الجماعي لدى لاعبي المستويات الرياضية العليا للألعاب الرياضية الجماعية في فلسطين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (1)، 1-17.

١٤. الكثيري، خالد غانم محمد ومهلا، 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)، ٦١-٤٣.
١٥. المحمدي، سعد علي ربحان، (2019)، نماذج من الإدارات المعاصرة ٤ مقابل ٤، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
١٦. الملا، عبد الرحمن مصطفى ودخيل، طاهر ريسان، وكاظم، اباد 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)، ٨٦-٥٣.
١٧. ناصر، حبيب مروح، وحمادي، انتصار عباس، (٢٠٢٠)، اثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٦٢)، ١٧٢-١٤٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

18. 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.
19. 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.
20. Bryan, S. P. (2002). Cognitive complexity, transformational leadership, and organizational outcomes. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
21. Cantu C. J. (2007). Evaluation team effectiveness: Examination of the team assessment tool, Dissertation for doctoral. University of north Texas. Texas. USA.
22. Clark, C. W. (2008). Estimates of association between cognitive complexity levels and creativity levels of field grade military officers: An exploratory study of the relationship. Kansas State University.
23. Da'as, R. A., Schechter, C., & Qadach, M. (2020). School leaders' cognitive complexity: Impact on the Big 5 model and teachers' organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 30(5), 398-423.
24. 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.
25. Dodd, S. (2009). Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: A test of the Leaderplex model Doctoral dissertation, Texas Tech University, USA.
26. Duygulu, E., & Ciraklar, N. (2008). Team effectiveness and leadership roles. Munich Personal RePEc Archive. Work paper. P.2.
27. Graso, M. (2011). Exploring the relationships between organizational justice, cognitive rigidity and cognitive complexity (Doctoral dissertation), Washington State University.
28. Hooijberg, R., Hunt, J. G. J., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
29. Kreitner, Robert, & Kinicki. Angelo. (2007). *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York. USA.
30. Kuvaas, B. (1998). Strategic issue diagnosis: The roles of organizational scanning, information processing structure of top management teams, and managers' cognitive complexity.
31. 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.

32. Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking at creativity through a paradox lens. Oxford University. England.
33. 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
34. 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.
35. Ramirez- 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.
36. Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. 7th edition. John Wiley & sons.
37. 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.
38. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
39. Thompson, S.K., (2012) .Sampling, Third Edition, A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
40. 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.
41. 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.