



التنوع المعرفي لمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي

دراسة تطيلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى النجف التعليمي في محافظة النجف الاشرف

الباحث

الأستاذ المساعد الدكتور

محمد شاكر جبر

رافد حميد الحدراوي

rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq mo.mrzz@gmail.com

المستخلص:

الغرض من الدراسة الحالية هو التعرف على المرتكزات المفاهيمية والفكرية لمتغيراتها الثلاث (سلوكيات القيادة المتناقضة ، التنوع المعرفي، الغموض الاستراتيجي) وتشخيص مستوياتها في المستشفى المبحوث (مستشفى النجف الاشرف التعليمي)، وأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ثلاث متغيرات ، فضلاً عن اختبار مدى مساهمة التنوع المعرفي بوصفه متغيراً تفاعلياً في تقليل الغموض الاستراتيجي عندما يتم الاعتماد على سلوكيات القيادة المتناقضة. تمثلت مشكلة الدراسة بوجود حالات الغموض الاستراتيجي في المستشفى المبحوث كونها حديثة الأفتتاح. ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المضامين الفكرية لمتغيراتها الثلاثة ومن ثم تصميم مقياسها اعتماداً على الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات المبحوثة. واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. اذ تكونت الاستبانة من (40) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية . وتم اختيار عينة عشوائية من الملاكات الصحية من العاملين في مستشفى النجف التعليمي بواقع (264) فرداً من اصل المجتمع البالغ (776) فرداً. واختبرت الدراسة ستة فرضيات تناولت علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها بالاعتماد على البرنامجين الاحصائيين (smart pls spssv.24) ، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات ابرزها: ان اعتماد القيادة المتناقضة من شأنه ان يقلل الغموض الاستراتيجي في المستشفى المبحوثة ، فضلاً عن ذلك ان التنوع المعرفي يزيد من فاعلية القيادة المتناقضة في الحد من الغموض الاستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية : سلوكيات القيادة المتناقضة ، التنوع المعرفي ، الغموض الاستراتيجي

، مستشفى النجف التعليمي



المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن السمة الغالبة لبيئة منظمات الأعمال الحالية هي الديناميكية والتعقيد نتيجة التغيرات المتسارعة الأمر الذي ينعكس على عمل تلك منظمات، إذ أنها ستعاني من غموض موقفها المستقبلي وصعوبة استشرافه، وذلك نتيجة لغموض التكنولوجيا وسرعة تغيرها وصعوبة تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة فضلاً عن عدم وضوح الأدوار والممارسات القيادية المناسبة (غموض السلطة) ، ومن أجل تقليل حالة الغموض هذه يتطلب من قادة المنظمات عدم الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية التي تلزم القائد أو المسؤول بأنتهاج نمط محدد أو موقف معين دون سواه الأمر الذي يجعل القائد أمام عدد محدود جداً من الخيارات وبالتالي يكون عاجزاً عن اتخاذ القرارات التي تتماشى مع سرعة التغيرات البيئية وحدثها، ولهذا فإن الاعتماد على ممارسات القيادة المتناقضة والتي ترى أن الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على مبدأ (أما، أو) هو أسلوب غير فعال عندما يتم استبعاد أحد الخيارين، وبدلاً من ذلك تفترض القيادة المتناقضة أن الاعتماد على الخيارين المتناقضين (نهج كليهما) معاً هو الحل في البيئات الغامضة ويعطي للقائد مرونة كبيرة وخيارات متعددة تجعله قادراً على الأحاطة بالموقف بصورة متكاملة. فضلاً عن ذلك أن التنوع المعرفي يجلب مجموعة واسعة من المعرفة والمهارات والقدرات والأفكار إلى الفريق. يمكن لمثل هذا النطاق الواسع من المعرفة والقدرات أن ينتج المزيد من الخيارات والخطط. بالإضافة إلى ذلك يمكن للأعضاء الذين لديهم أنماط تفكير وأنظمة قيم مختلفة استخدام وجهات نظر مختلفة لمسح البيئة ومعالجة المعلومات وبالتالي مساعدة المنظمة على تحليل المشكلات باستخدام زوايا متنوعة والنظر في العديد من البدائل الممكنة واتخاذ قرارات أفضل وتوليد أفكار إبداعية (Wang et al ., 2016:3232). وعليه يمكن أن يساعد التنوع المعرفي القيادة المتناقضة في تقليل حالة الغموض الاستراتيجي.

وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (أن الغموض الاستراتيجي في مستشفى النجف التعليمي ناتج من ضعف الاعتماد على ممارسات القيادة المتناقضة في ظل محدودية التركيز على التنوع المعرفي).



ثانياً: أهمية الدراسة

- أ. القطاع الصحي الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة من القطاعات البارزة على المستوى المحلي وايضا على المستوى العالمي، وتطبيق مثل هذه الدراسات يساعد المنظمات الصحية على تطوير ادائها وتحسينه بشكل تام مما ينعكس بشكل ايجابي على اداء وحياة الافراد والمجتمع .
- ب. اتاحة الفرصة للمستشفى قيد الدراسة للتصدي للمشكلات المعقدة، التي تتعلق بكيفية الاستفادة من التناقضات المحيطة بها وادارتها بصورة موضوعية وواقعية.
- ت. ندرت الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة ، والتنوع المعرفي ، والغموض الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة للدراسة الحالية والتي من خلالها تتم معرفة تاثير هذه المتغيرات وانعكاساتها على مكان العمل .
- ث. تسهم هذا الدراسة في تقليل مستوى الغموض الاستراتيجي في المستشفى وذلك بتعزيز سلوكيات القيادة المتناقضة والتنوع المعرفي كمتغير تفاعلي .
- ج. تسلط الضوء على اهمية التنوع المعرفي للاطباء والممرضين والمرضات بما يضمن رفع قدراتهم على مواجهة التحديات التي تصيب عملهم .
- ح. تمكن المؤسسة الصحية المبحوثة من إظهار صورة وسمعة جيدة لها باتباع افضل الإجراءات في مجال تنمية التنوع المعرفي وبما يزيد من مكانتها في القطاع الصحي المحلي.
- خ. تقدم الدراسة الحالية عدد من التوصيات التي تعد بمثابة الدليل العلمي للأرتقاء نحو الأفضل في تطبيق سلوكيات القيادة المتناقضة من اجل الحد من الغموض الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- الأسهام في تقديم ايضاحاً فكرياً حول متغيرات الدراسة الثلاث.
- 2- تحديد مستوى العمل بممارسات القيادة المتناقضة في المستشفى المبحوثة.
- 3- تحديد مستوى الاهتمام بأبعاد التنوع المعرفي في المستشفى المبحوثة .
- 4- تشخيص واقع الغموض الأستراتيجي في المستشفى المبحوثة.

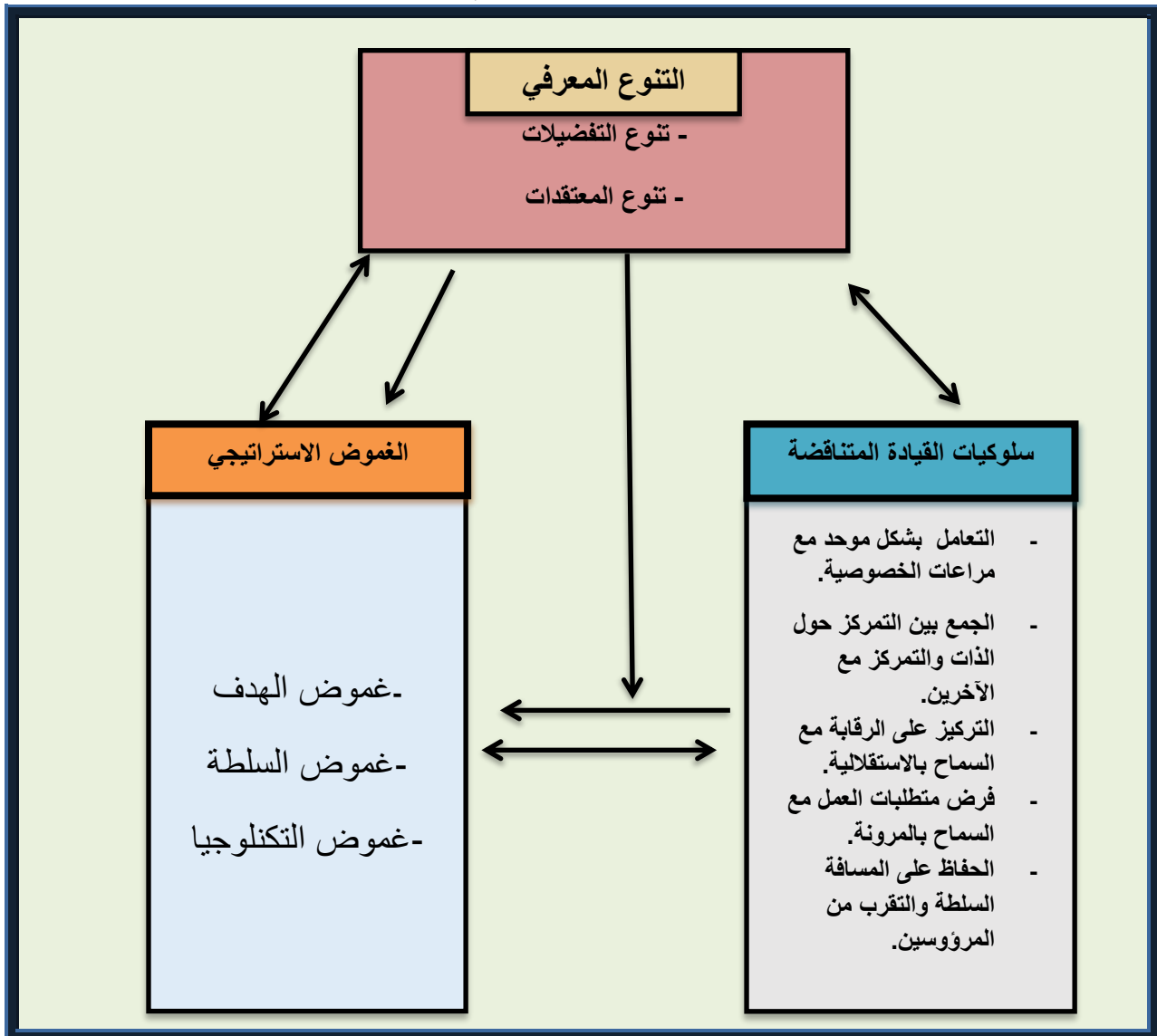


5- أختبار التأثير التفاعلي للتنوع المعرفي في العلاقة بين ممارسات القيادة المتناقضة والتنوع المعرفي.

6- اختبار تأثير التنوع المعرفي في الغموض الاستراتيجي .

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة :

قام الباحث بتصميم مخطط دراسة مفاهيمي استناداً إلى الاشكالية التي تم صياغتها والذي يعكس العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاث على النحو التالي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط عكسية بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين سلوكيات القيادة المتناقضة والتنوع المعرفي .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط عكسية بين التنوع المعرفي والغموض الاستراتيجي .

الفرضية الرابعة : تؤثر سلوكيات القيادة المتناقضة تأثيرا معنوياً وعكسياً في الغموض الاستراتيجي

الفرضية الخامسة : يؤثر التنوع المعرفي تأثيراً معنوياً وعكسياً في الغموض الاستراتيجي.

الفرضية السادسة : يؤثر التنوع المعرفي تأثيراً تفاعلياً في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي.

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته

تم اعتماد مستشفى النجف التعليمي العام ميدانياً للجانب التطبيقي للدراسة الحالية كونها تتوافق مع اهدافها. اذ أن المستشفى المذكور حديث الانفتاح وانسيابية العمل فيه ينتابها شيء من الغموض والتشويش. وحدد مجتمع الدراسة بالكوادر الطبية والتمريضية العاملة في المستشفى بواقع (776) فرداً حيث وزعت (290) استبانته استرجعت منها (272) استبانته وبعد تفرغها تبين ان (8) استمارات غير صالحة التحليل الاحصائي لتكون عينة الدراسة النهائية (264) فردا وهي مطابقة للعد المطلوب حسب جدول حجم العينة للباحثين &morgan (1970) .

سابعا: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة مدرج ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) ذي الاجابات المقيدة (لا اتفق تماما، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماما)، اما المقاييس التي اعتمدتها الدراسة في تحديد الأبعاد مقياس (Zhang et al., 2015) لقياس سلوكيات القيادة المتناقضة وتتضمن خمسة أبعاد هي: (التعامل بشكل موحد مع مراعات الخصوصية ، الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز مع الآخرين، التركيز على الرقابة مع السماح بالاستقلالية ، فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة، الحفاظ على مسافة السلطة والتقرب من المرؤوسين)، اما مقياس متغير التنوع المعرفي فتم الاعتماد على مقياس (Miller et al ., 1998) الذي تضمن بعدين هما (تنوع التقنيات ، تنوع المعتقدات)، اعتمدت الدراسة لقياس متغير الغموض الاستراتيجي (Jarzabkowski et al., 2010:) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد هي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، غموض التكنولوجيا)،



المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: مفهوم سلوكيات القيادة المتناقضة

تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم سلوكيات القيادة المتناقضة على اعتبارها سلوك يتبعه القادة عندما تواجه المنظمات الغموض وعدم الوضوح والتعقيد داخل المنظمة تحتاج هذه المنظمات الى بيان كيف يتعامل القادة مع التحديات التي توجه القائد في المنظمة لابد أن يتعامل مع هذه التحديات بعقلية منفتحة للسيطرة على المشاكل التي تحدث.

يقترن مصطلح التناقض (**paradoxical**) بالفلسفتين الشرقية والغربية معاً، إذ اعتمدت الفلسفة الشرقية التناقض كعدسة لأستكشاف الوجود ومن أبرز دلالاتها هو رمز الطاوية (**بين - يانغ**) أن التناقض يبرز الأضداد (الظلام ، النور ، لذكورة والأنوثة) والتي يُنظر إليها على أنها مترابطة وطبيعية وتؤكد هذه التقاليد على الترابط بين العناصر المتعارضة مما يشير إلى أن التناقض لا يحتاج إلى حل بل يجب استنثاره. أما الأسس الغربية للتناقض فظهرت عند الإغريق القدماء على غرار العلماء الشرقيين (Schad & Miron-Spektor, 2020:4). ذكر (Xue et al., 2020:6-7) أن الفكرة الكامنة وراء مفهوم القيادة المتناقضة هي أساليب "كلا و" يتم تبنيها من قبل القائد الذي يدمج ويقبل المطالب المتعاكسة .

وفي نفس الوقت من أجل الاستفادة من النية وراء التناقض هو موجود في كل مكان في الحياة التنظيمية حيث يواجه الأفراد والفرق والمنظمات عدداً كبيراً من المطالب المترابطة ولكنها متعاكسة على ما يبدو (Rosing et al., 2022:4).

يرى كل من (Smith & Lewis, 2011:380) بأنها عناصر متناقضة ومتباينة ومتعاكسة توجد في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت وتعالج غالباً عن طريق اختيار عنصر على حساب الآخر (منطق "إما أو") الذي تعمل به القيادة الكلاسيكية في المقابل تشير نظرية التناقض إلى أن متابعة كلا العنصرين في وقت واحد (منطق كلاهما) ليس ممكناً فقط ولكنه ينتج عنه تأزر وبالتالي نتائج إيجابية. واعتماداً على المفاهيم اعلاه يتضح ان سلوكيات القيادة المتناقضة هي مجموعة من سلوكيات التي يتبعها القائد التي تبدو متشابهة ولكنها مترابطة لتلبية متطلبات العمل في جميع الاوقات .



أبعاد سلوكيات القيادة المتناقضة

تبنى البحث الحالي مقياس الباحث (Zhang et al.,2015:541) والمعتمده في دراسة (الصفار , 2019) لقياس سلوكيات القيادة المتناقضة والذي تضمن خمسة أبعاد وهي:

1- التعامل بشكل موحد مع مراعاة الخصوصية :

ان يتم معاملة الجميع وفق مبدأ واحد بعيدا عن التميز والأعتبارات الفردية ألا أن ميزة القيادة المتناقضة أنها تجمع بين الخصوصيتين أي انها تهتم بالمعاملة المتساوية بين الأفراد العاملين مع الأخذ بنظر الأعتبار خصوصية البعض منهم. ان القادة الفاعلين قادرون على التوفيق بين التفاعل بشكل موحد والتفرد على الرغم من تناقضهم. وفي هذا السياق القائد يعين مواقف متجانسة للأفراد دون إظهار المحسوبية ويأخذ في الوقت نفسه الأعتبارات الفردية يُتوقع من القادة أن يعاملوا أتباعهم في توحيد المعاملة مبدأً أساسياً لمعاملة الأفراد بمساواة إلا أنه قد يؤدي أيضاً إلى نزاع شخصية الأتباع ويتعارض مع الرغبة في اعتبارهم افراداً مهمين. (Julmi, 2021:2-3).

2- الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الآخرين:

بمعنى أن القادة هم أصحاب التأثير الأكبر على الأفراد العاملين أما في بعض الأحيان هنالك مخاوف للقادة من أحرارم الآخرين لبعضهم لذا الأهتمام بالآخرين يعد موقفاً أخلاقياً. بينما الجانب الأخر المتمثل بالغرور وعدم الأهتمام يعد علامة للنرجسية، بينما يتشارك القادة الأهتمامات والاحترام (للأفراد) في وقت واحد، فإن ظهور التأثيرات هو حقيقة واقعة من خلال عمليات الانجذاب الاجتماعي التي تجعل الأفراد يتفوقون ويتبعون أفكار القائد ومقترحاته ويتميز بخصائص العلاقات بين المجموعات. تبني عملية الإسناد الأساسية شخصية قيادية جذابة للقائد مما يزيد من تمكين القائد ويزيد من حدة الاختلاف في مكانة القائد والفرد ويققل من انعدام الأمن والتطرف (Hogg,2004:184).

3- التركيز على الرقابة مع السماح بالأستقلالية :

يستخدم القائد الرقابة على السلوك لتحقيق الأنضباط وتنظيم العمل فضلاً عن ذلك الرقابة حول مخرجات بالاضافة لذلك يستخدم القوة في عملية صنع القرار لضمان نتائج العمل . وبالتالي يمكن للقيادة الرقابة على سلوك الأختيار وأتخاذ قرارات في العمل Franken et al., (2020:1).



4- فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة :

يضع المشرفون في هذا البعد أهدافاً صعبة للغاية لدفع وتحفيز المرؤوسين الى ما هو أبعد من التوقعات، فضلاً عن ذلك عند تطبيق الاهداف قد يفهمون المرؤوسين انهم يواجهون صعوبات حقيقية بالاضافة الى التغيرات الظرفية. ونتيجة ذلك يقدمون القادة او المشرفين دعماً اضافياً وغالباً ما يحققون متطلبات الهدف الى ان هناك نهج يتضمن الرقابة على القرار والاستقلالية يحدد القائد متطلبات العمل لتنظيم سلوكيات الافراد في العمل ويمنح في الوقت نفسه حرية التصرف بمرونة (Ishaq et al.,2021:8).

5- الحفاظ على مسافة السلطة والتقرب من المرؤوسين :

يحدد القائد العلاقات بين الأفراد من أجل تحديد المسافة بينهم وبين المرؤوسين من حيث مناصبهم ورتبتهم وسلطتهم، ولكن باتباع متطلبات المرؤوسين، فإنه يقلل من التمييز بين المواقف إلى جانب درجة التقارب الشخصي، مما يعني أن المشرفين لا يركزون على الاختلافات في الموقف أو يتجنبون إجراء اتصالات شخصية. ومع ذلك يمكن ان يكون التقارب ضاراً فقد يتسبب الى صراعات وصعوبة اتخاذ قرارات بشأن المرؤوسين وهذا يؤدي الى التقارب بين الاعضاء والقادة الى تدمير الصفات الكارزمية للقادة. وبالتالي يواجه القادة تحدياً للحاجة الى المسافة مع خلق علاقات شخصية مع المرؤوسين في الوقت نفسه (الصفار, 2019 : 45).

ثانياً: مفهوم التنوع المعرفي

التنوع المعرفي هو مجموعة واسعة من المعرفة والمهارات والقدرات والأفكار إلى الفريق المتميز ويمكن لمثل هذا النطاق الواسع من المعرفة والقدرات أن ينتج المزيد من الخيارات والخطط ويمكن للأعضاء الذين لديهم أنماط تفكير وأنظمة قيم مختلفة استخدام وجهات نظر مختلفة لمسح البيئة ومعالجة المعلومات وبالتالي مساعدة الفريق على تحليل المشكلات باستخدام زوايا متنوعة والنظر في العديد من البدائل الممكنة نتيجة لذلك ، قد يُتوقع من الفرق ذات التنوع المعرفي اتخاذ قرارات أفضل وتوليد أفكار إبداعية (Wang et al ., 2016:3232) .

نكر (Van der Vegt et al ., 2006:880) هو تنوع الخبرات والاختلاف داخل الفريق في أنواع المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها أعضاء الفريق نتيجة للتعليم والخبرة وتشمل الأمثلة تنوع الخلفية التعليمية وتنوع الخلفية الوظيفية.



أبعاد التنوع المعرفي

تم اعتماد مقياس الباحث (Miller et al., 1998:33) مقياس متغير التنوع المعرفي والذي يتضمن بعدين هما تنوع التفضيلات وتنوع المعتقدات وذلك لأنها تعكس حقيقة مضمون التنوع المعرفي فضلاً عن توافقه مع أهداف البحث وكالاتي :

1- تنوع التفضيلات

تنوع التفضيلات أحد عناصر النجاح في كل منظمة لأنه يساعد الافراد العاملين على زيادة مستوى المشاركة في المنظمات ويقدم المزيد من المعرفة ومعالجة معلومات أكثر مما يمكن للأفراد أن يفعلوه بمفردهم وأن العمل الجماعي زاد من التزام الموظفين وجهودهم وولائهم وابتكارهم وفي المقابل بأن مناخ الفريق الداعم ضروري لتحديد النجاح. ويتأثر مناخ الفريق بمناهج أعضاء الفريق في التفكير وحل المشكلات والتفضيلات الاجتماعية (Paulin, :16, 2016).

2- تنوع المعتقدات

تعد إدارة التنوع جانباً أساسياً من جوانب القيادة وتعتبر أحد التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تواجه المنظمات اليوم يمكن للقادة السعي بشكل علني لإدارة التنوع من خلال سلوكياتهم وقراراتهم وسياساتهم. ومع ذلك يتم الشعور بتأثيرهم أيضاً بطرق أكثر دقة وربما غير مقصودة مثل التصورات التي يطورها موظفهم حول الطريقة التي يشعر بها القائد تجاه التنوع. وأن معتقدات التنوع الكلي لمجموعة العمل تعتمد على معتقدات كل فرد فإن القائد في وضع فريد ليكون له تأثير على كيفية رؤية المجموعة للتنوع. على الرغم من أن القائد قد يطور معتقدات التنوع لعدة أسباب (مثل الأخلاق الشخصية، أو الاعتقاد بأنه مفيد للعمل والمصلحة الذاتية وما إلى ذلك) (Weber et al., 2018:7).

ثالثاً: مفهوم الغموض الاستراتيجي

إحدى صعوبات توضيح مفهوم الغموض هو حقيقة أنه يميل إلى أن يكون غامضاً، كيف يتم صياغته، بديهياً من السهل رؤية العديد من أنواع الظواهر المختلفة باعتبارها غامضة: اللغة والممارسات والأغراض والأدوار والمعايير، من أجل تطوير تعريف مفيد من الجدير إذن قضاء بعض الوقت في مناقشة ما يعنيه الغموض قبل الخوض في التفكير في ماهيته وماذا يفعل (Best, 2012:3). يمثل الغموض الاستراتيجي مشكلة حرجة في عدد من القطاعات والصناعات، مع وجود آثار كبيرة على صنع القرار لا سيما في الحالات التي تتطوي على



تكاليف محتملة (Suprayoga et al., 2020:234). أن الغموض الاستراتيجي هو التفاوت بين ما يعرفه المرء، وما يحتاج إلى معرفته لاتخاذ قرار مسؤول وانه يتخلل عملية صنع القرار الدفاعي. بسبب عدم التأكد الإستراتيجي، يجب على المخططين تحقيق أقصى قدر من القوة ضد المفاجأة في السعي لتحقيق الأهداف الحيوية (Simeone, 2017: 5-6).

أبعاد الغموض الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس الباحث (Jarzabkowski,2010:220) والذي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

1- غموض الأهداف

يمكن أن يؤدي تحديد أهداف واضحة وتحديد أولوياتهم إلى تعزيز العلاقة بين أعضاء الفريق المشاركين في تحديد هذه الأهداف بطريقة شفافة ومفهومة وسهلة الفهم وتم تعريف وضوح الأهداف على أنها صياغة التفاصيل والشفافية لتزويد المديرين أو الفرق بفرص لتحقيق هذه الأهداف (Bang et al,2010:254).

وأضاف (Dunham et al.,2008:3) أن الأهداف هي وسيلة لتحديد سبب إنشاء المنظمة والغرض منها هو يعد من الركائز الأساسية لتحقيق فاعلية الإستراتيجية لأنها مرتبطة بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصلحة.

2_ غموض السلطة

ان السلطة هي الاستخدام المشروع للقوة، والقوة هي شرط اساسي لتحقيق الحكم، ولكن القوة تحتاج الى عنصر اخر مكمل يضبط استخدامها في تحقيق الصالح العام لا الخاص بامتلاك الكفاءة والحجة والعلم "المعرفة" لا بالاستناد الى الغلبة والقهر بمعنى أدق القوة أداة محايدة يمكن تسخيرها للخير أو استخدامها للشر وهذا الاستخدام يتوقف على استخدام من يملكها (Ravishankar,2013: 317).

وان للغموض تأثيراً سلبياً في القدرة على ممارسة السلطة من خلال عدم ادراك الموظف لحدود مسؤولياته وصلاحياته في العمل، نقص المعلومات المتوفرة للموظف حول دوره الوظيفي، مما يضعف معرفته بحجم السلطة، الحد من قدرة المسئول على تفويض جزء من صلاحياته للمستويات الأدنى لاقتناعه بعدم أهليتهم لذلك بسبب عدم وضوح مسؤولياتهم، جهل الموظف بأهداف وخطط عمله يحد من قدرته على ممارسة السلطة الممنوحة له (ACUÑA,) (2016:332-333).



2- غموض التكنولوجيا

في عالمنا اليوم العديد من المؤسسات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة معلوماتها بشكل إلكتروني، فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات حتى تسير أعمالها بشكل جيد وتصنع منتجاتها وتقدم خدماتها، لم تعد تستطيع المنظمات حجر أنظمة معلوماتها عن الآخرين بل على العكس من ذلك الآن لا بد لها من المشاركة في المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لربط نظم معلوماتها مع زبائنها ومورديها وعاملها والمساهمين فيها بالإضافة إلى الجهات الرسمية الحكومية، الأمر الذي جعل أنظمة المعلومات أكثر طلباً، وإن التكنولوجيا هي جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والخبرات والمهارات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجيا لحل مشكلات الأفراد وإشباع حاجاته وزيادة قدراته وهي فكر وأداء وحلول للمشاكل قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب التطبيقي والجانب العلمي، حيث إن الغموض التكنولوجي يشير إلى العلاقات الغامضة بين الأهداف ووسائل تحقيقها، والتي تقاومت بسبب السيطرة غير المباشرة على الموارد، أو العلاقة غير الواضحة بين الأهداف ونتائجها أو مؤشرات الأداء. (Jarzabkowski, 2010: 2).

المبحث الثالث : الجانب التحليلي للدراسة

1- الإحصاء الوصفي : لتغير المستقل سلوكيات القيادة المتناقضة

جدول (1) خلاصة الإحصاء الوصفي لتغير سلوكيات القيادة المتناقضة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد
1	التعامل بشكل موحد مع مراعات خصوصية	2.822	1.018	0.564	5
2	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الآخرين	2.873	0.975	0.574	4
3	التركيز على الرقابة مع السماح بالاستقلالية	2.873	.992	0.575	3
4	فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة	2.936	1.052	0.587	1
5	الحفاظ على مسافة السلطة والتقرب من المرؤسين	2.924	0.962	0.584	2
	معدل سلوكيات القيادة المتناقضة	2.888	0.978	0.578	

المصدر : SMART PLS v.3.3.2



يتضح من جدول (1) الخاص بملخص الإحصاء الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة المتناقضة ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (2.888). وانحراف معياري (0.978) ومستوى اهتمام 57.8% وهو مستوى اهتمام متواضع ودون المستوى المطلوب. اما على مستوى الابعاد فجميعها لم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3)، بمعنى ان العمل بأبعاد القيادة المتناقضة في المستشفى المبحوثة بحاجة الى المزيد من الاهتمام .

2- الإحصاء الوصفي : لمتغير التفاعلي التنوع المعرفي

جدول (2) ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير التفاعلي التنوع المعرفي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
1	تنوع التفضيلات	2.965	0.941	0.593	2
2	تنوع المعتقدات	3.055	0.967	0.611	1
	معدل التنوع المعرفي	3.010	0.954	0.602	

المصدر : SMART PLS v.3.3.2

يتضح من الجدول (2) ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير التنوع المعرفي ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.010). وانحراف معياري (0.954) ومستوى اهتمام 60.2% ، اذ يوجد اهتمام نسبي . اما على مستوى الابعاد اذ ان تنوع التفضيلات لم يتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) بمعنى ان العمل ببعد تنوع التفضيلات في المستشفى المبحوثة بحاجة الى المزيد من الاهتمام .اذ ان بعد تنوع المعتقدات يحظى بأهتمام نسبي وهي نسبة مقبولة.

3- الإحصاء الوصفي : لمتغير الغموض الاستراتيجي

جدول (3) ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الغموض الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
1	غموض الهدف	3.546	0.876	0.709	3
2	غموض السلطة	3.655	0.863	0.73	2
3	غموض التكنولوجيا	3.678	0.877	0.74	1
	معدل الغموض الاستراتيجي	3.624	0.864	72%	

المصدر : SMART PLS v.3.3.2

يتضح من الجدول (3) الخاص بملخص الإحصاء الوصفي لمتغير الغموض الاستراتيجي حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.624). وانحراف معياري (0.864) ، ومستوى اهتمام 72% بمعنى



ان الافراد العاملين في المستشفى المبحوث يعانون الغموض وبنسبة كبيرة . اما على مستوى الابعاد فجميعها تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (3) ، وهذا دليل على عدم وضوح ادوار العمل لتحقيق الاهداف، فضلاً عن ذلك ان الافراد العاملين يعانون نقص المعلومات حول الاداء الوظيفي .

ثانياً : اختبار الفرضيات

اولاً: اختبار فرضيات الارتباط

تمت صياغة فرضيات الارتباط الآتية :

1. يرتبط متغير سلوكيات القيادة المتناقضة ارتباطاً عكسياً دال احصائياً بمتغير الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين .
2. يرتبط متغير سلوكيات القيادة المتناقضة ارتباطاً طردياً دال احصائياً بمتغير التنوع المعرفي على المستوى الاجمالي للمتغيرين.
3. يرتبط متغير التنوع المعرفي ارتباطاً عكسياً دال احصائياً بمتغير الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين. وتم التحقق من صحة هذه الفرضيات على النحو الآتي:

جدول (4) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

Correlations				
الغموض الاستراتيجي	التنوع المعرفي	سلوكيات القيادة المتناقضة	المتغيرات	
-0.682**	0.715**	1	Pearson Correlation	سلوكيات القيادة المتناقضة
0.000	0.000		Sig. (2-tailed)	
264	264	264	N	
-0.613**	1	0.715**	Pearson Correlation	التنوع المعرفي
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
264	264	264	N	
1	-0.613**	-0.682**	Pearson Correlation	الغموض الاستراتيجي
	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
264	264	264	N	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : برنامج SPSS v.23



بالنظر في مخرجات الجدول (4) يتضح الآتي:

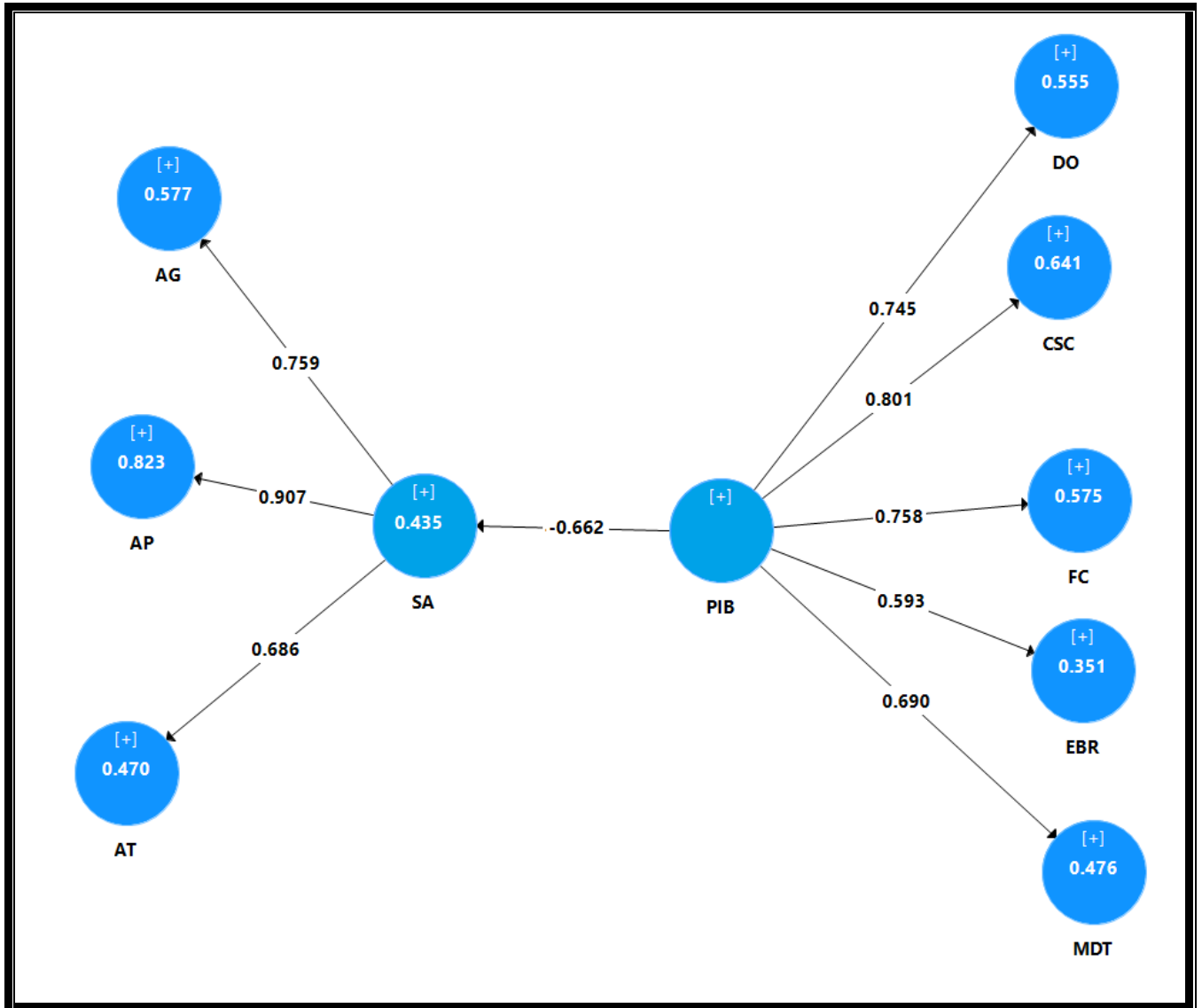
1. ان المتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتناقضة) يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمتغير المعتمد (الغموض الاستراتيجي) على المستوى الاجمالي للمتغيرين، بواقع قيمة معامل الارتباط البالغة (-0.682) وهي قيمة لها دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يعني ان هذه العلاقة من قبل المسؤولين في المستشفى المبحوثة تلاشي الغموض الاستراتيجي وعليه تقبل هذه الفرضية.
2. ان المتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتناقضة) يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمتغير التفاعلي (التنوع المعرفي) على المستوى الاجمالي للمتغيرين، بواقع قيمة معامل الارتباط البالغة (0.715) وهي قيمة لها دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وعليه تقبل هذه الفرضية.
3. ان المتغير التفاعلي (التنوع المعرفي) يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمتغير المعتمد (الغموض الاستراتيجي) على المستوى الاجمالي للمتغيرين، بواقع قيمة معامل الارتباط البالغة (-0.613) وهي قيمة لها دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، ومعنى ذلك انه كلما زادت مستويات التنوع المعرفي في المستشفى المبحوثة من الممكن ان تنخفض حالات الغموض الاستراتيجي وعليه تقبل هذه الفرضية.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

اعتماداً على مخطط البحث الفرضي صيغت ثلاثة فرضيات للتأثير تم التحقق منها وفق الآتي:

- 1- فرضية التأثير المباشر الاولى: تؤثر سلوكيات القيادة المتناقضة تأثيراً عكسياً ذات دلالة احصائية في المتغير التابع الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين .

للتأكد من صحة هذه الفرضية استعان الباحث بالبرنامج الاحصائي SMART pls الذي يتطلب بناء انموذج هيكل يظم متغيري الدراسة (سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي) مكون من (22) فقرة، و الشكل (10) يبين ذلك



شكل (2) انموذج اختبار فرضية التأثير الاولى

المصدر: برنامج SMART PLS

عند النظر بالنتائج الواضحة في الشكل (2) والجدول (4) يتضح ان المتغير المستقل سلوكيات القيادة المتناقضة يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير التابع الغموض الاستراتيجي بقيمة تأثير مقدارها (-0.662) وعند حدود معنوية (0.01) , وتدل على ان متغير الغموض الاستراتيجي ينخفض بمقدار (66.2%) عندما تزداد ممارسة سلوكيات القيادة المتناقضة وحدة واحدة. فضلا عنه ان متغير سلوكيات القيادة المتناقضة قادرة على تفسير (43.5%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الغموض الاستراتيجي , وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.435$) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في معرفة اسباب الغموض الاستراتيجي.. وهذه النتائج تؤكد



قبول هذه الفرضية الخاصة بالتأثير العكسي المباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة في الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين. جدول (5) يبين مسار الفرضية الاولى للتأثير

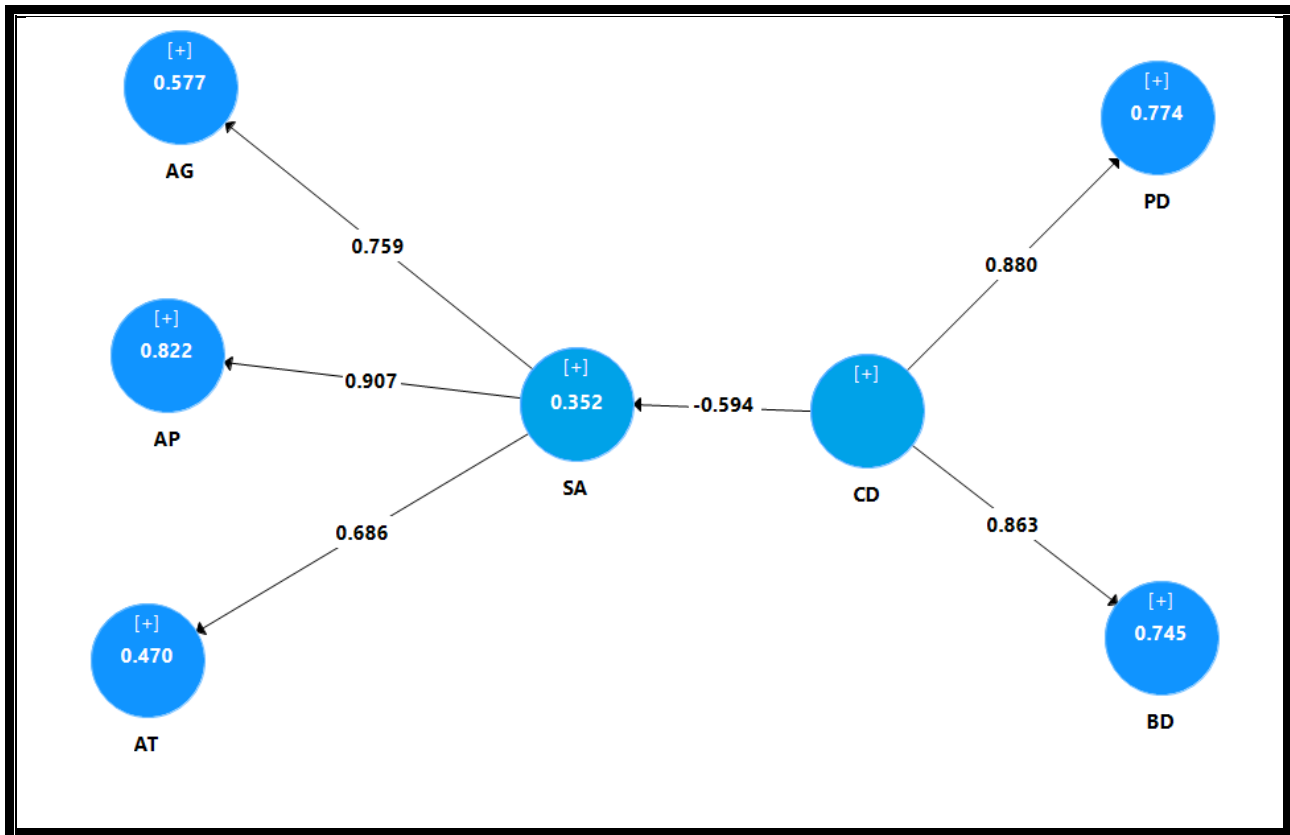
جدول (5) مخرجات الفرضية الاولى للتأثير

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	10.852	0.061	.0435	-0.0662	SA <- PIB

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

2- فرضية التأثير المباشر الثانية: يؤثر التنوع المعرفي تأثيراً عكسياً ذات دلالة احصائية في المتغير التابع الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين .

وللتأكد من صحة هذه الفرضية استعان الباحث بالبرنامج الاحصائي SMART pls ومن خلاله تم بناء انموذج هيكل يظم متغيري الدراسة (التنوع المعرفي والغموض الاستراتيجي) مكون من (15) فقرة، و الشكل (3) يبين ذلك



شكل (3) انموذج اختبار فرضية التأثير الثانية

المصدر: برنامج SMART PLS



عند النظر بالنتائج الواضحة في الشكل (3) والجدول (5) يتضح ان متغير التنوع المعرفي يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير التابع الغموض الاستراتيجي بقيمة تأثير مقدارها (-0.594) وعند حدود معنوية (0.01), وتدل على ان متغير الغموض الاستراتيجي ينخفض بمقدار (59.4%) عندما يزداد متغير التنوع المعرفي وحدة واحدة. فضلا عنه ان متغير التنوع المعرفي قادر على تفسير (35%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الغموض الاستراتيجي , وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.352$) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في المعرفة الجزئية لاسباب الغموض الاستراتيجي. وهذه النتائج تؤكد قبول هذه الفرضية الخاصة بالتأثير العكسي المباشر للتنوع المعرفي في الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين. جدول (6) يبين مسار الفرضية الثانية للتأثير.

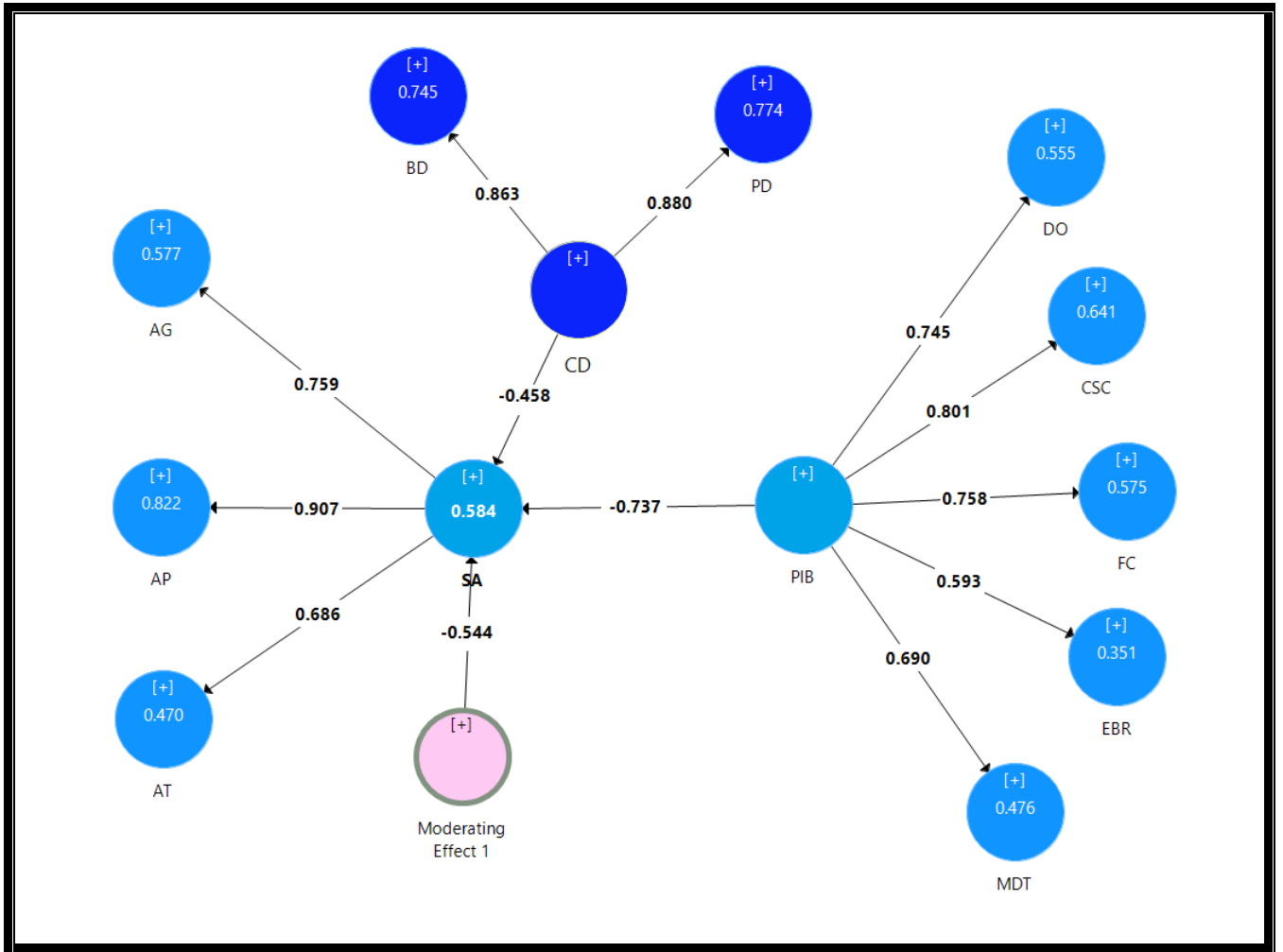
جدول(6) مخرجات اختبار الفرضية الثانية للتأثير

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	6.602	.0090	.0352	0.594	SA <- CD

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

فرضية التأثير التفاعلي: يؤثر متغير التنوع المعرفي تأثيراً معنوياً عكساً في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي .

ولاجل القيام باختبار هذه الفرضية قام الباحث بتصميم نموذج هيكلية لتبيان مسار علاقة المتغيرات الثلاثة (سلوكيات القيادة المتناقضة, التنوع المعرفي والغموض الاستراتيجي) تضمن (28) فقرة, كما في الشكل(3).



شكل (4) انموذج اختبار التأثير التفاعلي

المصدر: برنامج SMART PLS

عند النظر بنتائج الشكل (4) والجدول (6)، ان التنوع المعرفي بوصفه متغير تفاعلي قادر على زيادة شدة التأثير العكسي لسلوكيات القيادة المتناقضة في الغموض الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل التأثير التفاعلي التنوع المعرفي (-0.544) وبدلالة معنوية (0.01) ، فضلا عن مساهمة المتغير التفاعلي (التنوع المعرفي) في ارتفاع قيمة التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة في الغموض الاستراتيجي من (-0.662) الى (-0.737) وهذا يعني تحقق شرطي التأثير التفاعلي لمتغير التنوع المعرفي وهما :

أ. ينبغي ان يساهم المتغير التفاعلي (التنوع المعرفي) في زيادة قوة التأثير المباشر للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتناقضة) في المتغير التابع (الغموض الاستراتيجي).

ب. ينبغي ان يكون التأثير التفاعلي لمتغير التنوع المعرفي تأثيراً معنوياً.



فضلا عن ذلك ان النموذج التفاعلي يفسر (58%) من التغيرات التي تسبب الغموض الاستراتيجي وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها. وفي ضوء هذه المؤشرات يتم تقبل فرضية التأثير التفاعلي التي مفادها (يؤثر متغير التنوع المعرفي تأثيرا معنويا عكساً في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي ضمن حدود عينة الدراسة الحالية. جدول (7) مسارات فرضية التأثير التفاعلي.

جدول (7) مخرجات فرضية التأثير التفاعلي

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	10.838	0.068	-0.737	SA <- PIB
مقبولة	0.002	5.452	0.084	-0.458	SA <- CD
مقبولة	0.000	6.974	0.078	-0.544	SA <- Moderating Effect

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المبحث الرابع :

اولا : الاستنتاجات

1. تعد سلوكيات القيادة المتناقضة احد الإساليب القيادية الحديثة في عصرنا الحالي وجاءت بوصفها مرحلة متطورة لهذا الفرع من الإدارة وبرزت الحاجة اليها نتيجة ضعف ممارسات القيادة التقليدية التي تعتمد على نهج واحد.
2. ان الغموض الاستراتيجي اذا كان مركزاً في البيئة الخارجية فانه يكون إيجابياً وذات فائدة للمنظمة بينما يكون سلبياً اذا كان يحدث في البيئة الداخلية لان الاهداف تكون غير واضحة عند الافراد العاملين .
3. اتضح ان العاملين في المستشفى يعانون من غموض استخدام السلطة وغموض الاهداف ، أي يوجد ضعف في التنسيق بين الوحدات الادارية فضلاً عن وجود إختلاف بين اهداف المستشفى واهداف الاقسام الاخرى .
4. اتضح من خلال النتائج ان سلوكيات القيادة المتناقضة والتنوع المعرفي ترتبطان بعلاقة إرتباط عكسية ومعنوية بمتغير الغموض الاستراتيجي وهذا مؤشر على إمكانية إستثمار هذين المتغيرين في الحد من الغموض الاستراتيجي .



5. تبين وجود تأثير معنوي وعكسي لسلوكيات القيادة المتناقضة في الغموض الاستراتيجي وهذا يعني ان ممارسات القيادة المتناقضة تشكل احد المصادر الهامة التي تمكن للمستشفى المبحوثة والاعتماد بها من اجل الحد من الغموض الاستراتيجي .

6. اشارت النتائج الى وجود تأثير تفاعلي لمتغير التنوع المعرفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي، وهذا يوضح ضرورة الاعتماد على التنوع المعرفي للتخلص من الغموض الاستراتيجي في المستشفى المبحوثة.

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات القيادة المتناقضة في العمل لما لها من تأثير ايجابي في تسهيل مشاركة المعلومات وتسهم اكثر في نجاح الفريق من خلال اعتماد اجراءات تحفيزية تشجع على التعلم الجماعي في المستشفى المبحوثة .
2. يجب على ادارة المستشفى المبحوثة السعي إلى متابعة متطلبات العمل والتركيز على تحقيقها بصورة أفضل. من خلال متابعة إداء العمل وفق معايير محددة ومعلومة للجميع .فضلاً عن القيام بمطابقة الإداء المتحقق مع المخطط بصورة دورية.
3. ضرورة الإلتزام بالتعامل بشكل موحد مع جميع الموظفين ومراعاة خصوصياتهم وعدم انتهاك المعايير المهنية والتميز بين موظف واخر. وذلك من خلال مراعاة العدالة في التعامل والتواصل الفعال مع الرؤوسين بطريقة تتناسب مع خصوصياتهم .
4. زيادة الإهتمام بالتنوع المعرفي وضرورة السعي إلى تطبيقه كعنصر معزز في تنمية الأفكار والمهارات والقدرات لدى الموظفين .وذلك من خلال إعداد منهاج تدريبي يتضمن التركيز على الجوانب المعرفة ومهارات حل المشكلات وتنمية مهارات اتخاذ القرار .
5. ضرورة العمل على زيادة الإهتمام بتنوع المعتقدات حول العمل وذلك من خلال تنمية مهارات المسؤولين حول متطلبات العمل واستمرار رغبة وتوجيهات المستشفى المبحوثة وحثهم على تقديم برامج تطويرية بأستمرار .
6. التركيز على الاثار السلبية للغموض الاستراتيجي المرتبطة بعمل المستشفى واعتماد إجراءات محددة بدقة من شأنها ان تكشف مواطن الغموض التي تواجه العاملين والعمل على إزالتها .
7. إحاطة الملاكات الوظيفية في المستشفى المبحوثة برؤيا المستشفى وإهدافها وتطلعاتها لمستقبلية لكي تكون الأهداف واضحة ومعلومة للجميع .



8. ضرورة التركيز على التنسيق والتعاون بين الاقسام والوحدات لادارية في لمستشفى المبحوث. وبيان الصلاحيات والمسؤوليات حسب الوصف الوظيفي لتجنب الحاصل في ممارسة الادوار .
9. ينبغي على ادارة المستشفى التركيز على استثمار مقدرات التنوع المعرفي لديها للتقليل من حالات الغموض الاستراتيجي .

المصادر

1. Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of business research*, 69(9), 3231–3239.
2. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566.
3. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic management journal*, 19(1), 39–58.
4. Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human relations*, 63(2), 219–248.
5. Schad, J. O. N. A. T. H. A. N., & Miron–Spektor, E. L. L. A. (2020). Marianne W. Lewis: Paradoxes of change and changing through paradox. *Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*.
6. Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader–member exchange perspective. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1162.
7. Hogg, M. A. (2004). Social identity and leadership. In *The psychology of leadership* (pp. 65–94). Psychology Press.
8. Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17427150211040693.



9. 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.
10. Rosing, K., Bledow, R., Frese, M., Baytalskaya, N., Johnson, J. E., & Farr, J. L. (2018). The temporal pattern of creativity and implementation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 798–822.
11. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110.
12. Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342–357.
13. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2007). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
14. Weber, C. D. (2019). Reaching for Low Hanging Fruit: Tensions Between Agency and Strategic Ambiguity. *International Review of Qualitative Research*, 12(4), 363–384.
15. Suprayoga, G. B., Witte, P., & Spit, T. (2020). Coping with strategic ambiguity in planning sustainable road development: balancing economic and environmental interests in two highway projects in Indonesia. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(3), 233–244.
16. Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253–261