

سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية

مقدمي الخدمات الصحية

الأستاذ الدكتور

ليث علي يوسف الحكيم

laitha.alhakim@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

الباحثة

سراب رزاق الصفار

sarabrazzaq@gmail.com

دائرة صحة بابل

Paradoxical leader Behaviors And its impact on the personality architecture of health service providers

Prof. Dr.

Laith Ali Yusuf Al-Hakim

College of Administration and Economics - University of Kufa

The researcher

Sarab Razzaq Al-Saffar

Babylon Health Department

Abstract:

The main objective of this research is to search for the nature of the relationship between two main variables (Paradoxical leader Behaviors and the personality architecture of health service providers), In Imam Al-Sadiq Hospital (peace be upon him) Babylon Province, Thus, the cognitive importance of the current research was represented in the attempt of this research to bridge or reduce the knowledge gap in the relationship between the aforementioned variables, As for its practical importance, it was represented as a real attempt to present a number of proposals and administrative treatments to a real problem that the health sector suffers from in Iraq. To achieve the requirements of the research, a questionnaire was designed based on a number of precise criteria, Using the intentional sampling method, the researchers distributed the questionnaire directly to a sample of doctors, nurses, and nurses. After analyzing the data collected by the program SPSSv.24 a program AMOS v.24, The results of the statistical analysis showed a negative and significant effect of the leader's contradictory behaviors on the personality architecture of health service providers.

Keywords: Paradoxical leader Behaviors, the personality architecture of health service providers, In Imam Al-Sadiq Hospital (peace be upon him) Babylon Province.

المخلص:

إن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل في البحث عن طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: (سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية)، في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل، وبهذا فان الأهمية المعرفية للبحث الحالي تمثل في محاولة هذا البحث بردم او تقليص الفجوة المعرفية في العلاقة بين المتغيرات آفة الذكر، اما اهميتها التطبيقية فقد تمثلت بوصفها محاولة حقيقية لتقديم عدد من المقترحات والمعالجات الادارية لمشكلة واقعية يعاني منها القطاع الصحي في العراق. لتحقيق متطلبات البحث تم تصميم استبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس المحكمة، وباستخدام طريقة العينة القصدية وزع الباحثان الاستبانة بصورة مباشرة على عينة من الاطباء والمرضى والمرضات، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة برنامج SPSSv.24 وبرنامج AMOS v.24، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير سالب ومعنوي لسلوكيات القائد المتناقضة في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القائد المتناقضة، معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية، مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل.

المبحث الأول

الاطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

إن معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية تعد جزءاً رئيساً وجوهرياً في نجاح القطاع الصحي بتحقيق أهدافه، فمن خلالها يمكن احراز الجانب الايجابي في المحافظة على حياة المرضى وصحة المجتمع. ان اهم ما تهتم به معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية الايجابية هو تقديم عددٍ من الخدمات الصحية بمستوى عالٍ، ولجميع افراد المجتمع بغية رفع المستوى الصحي والحيلولة دون حدوث الامراض وانتشارها (Cervone & Little, 2019; Cervone, 2005-2004).

في هذا السياق، تعد سلوكيات القائد المتناقضة المفتاح الاساس للحفاظ على حياة المرضى كونها تتمكن من التعامل مع مختلف الظروف البيئية الطارئة والمتناقضة في ان واحد، لكن من اهم العوامل التي تقف دون تحقق ذلك هو غياب العمل على مواجهة التوترات المتناقضة التي تواجه القطاع الصحي على اساس مبدا الحلقات الحميدة والتحول لمواجهتها نحو الحلقات المفرغة اي التوجه من النموذج التوازن الديناميكي الى النموذج اطار عمل التناقض. ان الحلقات الحميدة والمفرغة يقصد بها سلسلة من الاحداث المعقدة والمتوالية والمتراطة تاتي على هيئة سبب ونتيجة تعزز نفسها عن طريق التغذية العكسية، اذ تتوالى النتائج السلبية في الحلقات المفرغة بشكل تراكمي مما يزيد من الوضع سوءاً، وتتوالى النتائج الايجابية في الحلقات الحميدة بشكل تراكمي مما يزيد من الوضع تحسناً، وبذلك فان التوجه نحو الحلقات المفرغة سيؤدي الى خلق توترات متناقضة على مستوى البيئة الداخلية وغياب روح التعاون والثقة من قبل مقدمي الخدمات الصحية باتجاه تحقيق اهداف المستشفى (الطوي، 2012; Ehnert, 2009; Smith & Lewis, 2011).

لذا يسعى الباحثان في هذا البحث الى تقديم محاولة في اتجاه تقليص او ردم الفجوة المعرفية ما بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.

في ظل ما تقدم، انبثقت مشكلة هذا البحث التي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

(٥٤) سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية

(إن عدم تحلي بعض مقدمي الخدمات الصحية بممارية شخصية ايجابية قد يعود لوجود حلقة مفرغة بينهم وبين سلوكيات القادة المتناقضة).

ثانياً: تساؤلات البحث:

ان المعضلة الرئيسة التي تدور حولها مشكلة هذا البحث تتعلق بالبحث في طبيعة العلاقة بين متغيرين اساسيين هما: (سلوكيات القائد المتناقضة وممارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية)، لذا فان تساؤلاتها يمكن تقديمها على النحو الآتي:

١- هل قادة المستشفى قيد البحث يتبنون سلوكيات القائد المتناقضة؟

٢- هل قادة المستشفى قيد البحث يسعون الى معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة وممارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية؟

ثالثاً: اهداف البحث:

على وفق مشكلة البحث وتساؤلاتها التي تتمحور على حول معرفة مستوى وجود متغيرين رئيسيين هما: (سلوكيات القائد المتناقضة وممارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية) وطبيعة العلاقة بينها في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل، يمكن صياغة عددٍ من الاهداف الفرعية التي تتمثل بما يأتي:

١- معرفة فيما اذا كانت سلوكيات القادة المنتشرة في المستشفى قيد البحث هي سلوكيات متناقضة.

٢- الكشف عن وجود معمارية لشخصية مقدمي الخدمات الصحية في المستشفى قيد البحث.

٣- تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة وممارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.

رابعاً: أهمية البحث:

إن أهمية البحث الحالي تنقسم على مستوى المتغيرات قيد البحث على مستوى المستشفى قيد البحث، كما يأتي:

١- الأهمية على مستوى المتغيرات قيد البحث

يمكن وضع أهمية البحث الحالي على وفق المتغيرات قيد البحث بما يأتي:

أ - ان سلوكيات القائد المتناقضة، تبرز أهمية دراسة وتحليل هذا المتغير في مختلف المنظمات وخاصة منظمات الرعاية الصحية المتمثلة بالمستشفيات نظراً لما تتميز به من تعقيد في عواملها البيئية وتناقضها، التي قد ينتج عنها تأثيرات سلبية على العاملين فيها، وتنعكس بالدرجة الاساس على طبيعة البناء المعماري لشخصية مقدمي الخدمات الصحية.

ب - ان معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية، يعد هذا المتغير من العوامل الرئيسة التي تمكن المنظمات بشكل عام والمستشفيات بصورة خاصة من احاطتها بقوة قادرة على مواجهة مختلف التناقضات التي قد تؤثر على بيئة عملها، فمن خلاله يمكن الحصول على مجموعة متميزة من السمات الايجابية للأفراد العاملين فيها.

٢- الأهمية على مستوى المستشفى قيد البحث:

يمكن وضع أهمية البحث الحالي بالنسبة للمستشفى قيد البحث بما يأتي:

أ - اتاحة الفرصة للمستشفى قيد البحث للتصدي للمشكلات المعقدة، التي تتعلق بكيفية الاستفادة من التناقضات المحيطة بها وادارتها بصورة موضوعية وواقعية.

ب - ضمان اعادة تصميم معمارية شخصية للأطباء والمرضى والمرضات بما يضمن رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة.

خامساً: مسوغات البحث:

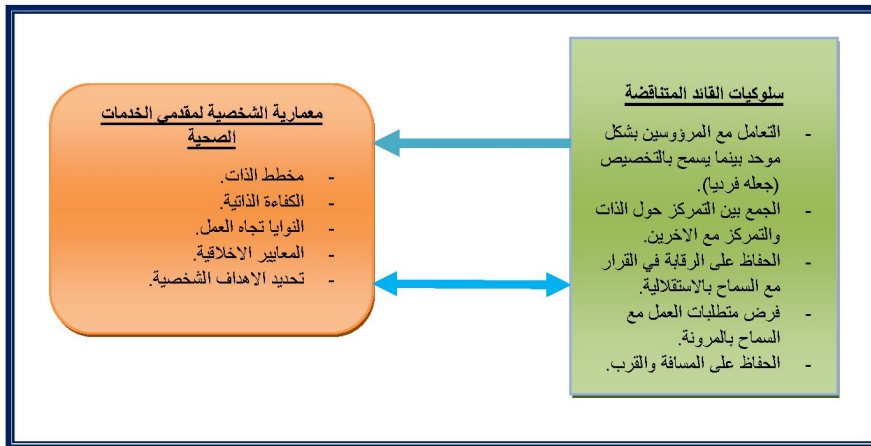
يمكن وضع مسوغات هذا البحث بما يأتي:

١- مسوغات معرفية: نتيجة لندرة الدراسات والبحوث ومحدوديتها، التي اهتمت بتحليل وتفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية، توجه الباحثان باهتمامهما البحثية باتجاه تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات آفة الذكر.

٢- مسوغات تطبيقية: ان القطاع الصحي سواءً على المستوى المحلي ام الاقليمي ام الدولي على درجة عالية من الاهتمام لارتباطه المباشر بحياة الانسان، وبما ان القطاع الصحي العراقي يعاني مشاكل جمة، قد يقف في مقدمتها انخفاض مستوى السمات الشخصية الايجابية لمقدمي الخدمات الصحية، وذلك بسبب عدم الاهتمام بتحليل سلوكيات القائد المتناقضة المستندة على مبدأ الحلقات الحميدة. وعليه فإن هذا البحث يعد خطوة صحيحة باتجاه تقديم عددٍ من المقترحات والآليات للحد من انتشار هذه لمشكلة ومعالجتها.

سادساً: بناء المخطط الفرضي للبحث:

الشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

سابعاً: فرضيات البحث:

في هذه الفقرة يسعى الباحثان الى تطوير وصياغة عددٍ من الفرضيات المعبرة عن طبيعة

العلاقة بين المتغيرات قيد البحث، وذلك بالاعتماد على الاسس الفكرية والنظرية التي اشارت لها بعض الدراسات السابقة، وعلى النحو الآتي:

١. العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية:

على الرغم من ندرة الدراسات، التي تناولت العلاقة بين متغيري سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية بالبحث، الا ان عدداً منها قد تطرق الى طبيعة العلاقة التي تجمعهما بشكل غير مباشر، اذ اكدت دراسات:

Cook-Sather (2006); Smith & Lewis (2012); Smith et al. (2012); Mammassis & Schmid (2018); Wood & Beckmann (2006); Wise (2009); Artistico & Rothenberg (2013); Saberi et al. (2014)

على ان الانخفاض في مستوى معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية عائد الى المناخ السلبي الناشيء من التأثير الكبير لسلوكيات القائد المتناقضة، وعليه يمكن القول:

أ - "هنالك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية لسلوكيات القائد المتناقضة مع معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية".

ب - "وجود تأثير سالب ومعنوي لسلوكيات القائد المتناقضة في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية".

ثامناً: مقياس البحث:

للتحقق من مستوى توافر المتغيرات قيد البحث والعلاقة بينها تم تصميم واعداد مقياس البحث على وفق سلم ليكرت الخماسي Five-Point Likert ذي الاجابات المقيدة (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، بالاعتماد على مقياس Zhang et al. (2015) لقياس سلوكيات القائد المتناقضة الذي يتضمن خمسة ابعاد هي: (التعامل مع المرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا، الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين، الحفاظ على الرقابة في القرار مع السماح بالاستقلالية، فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة، والحفاظ على المسافة والقرب)، اما فيما يتعلق بقياس متغير معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية، فقد قام الباحثان بتحديد خمسة ابعاد لهذا المتغير على وفق الاطر النظرية له والانموذج الخاص بمعمارية الشخصية الذي قدمه

الباحث (2009) Wise والباحثين (2017) Cervone & Little وهي: (مخطط الذات، الكفاءة الذاتية، النوايا تجاه العمل، المعايير الاخلاقية، والاهداف الشخصية)، اما فقرات هذه الابعاد فتم تنيها من عدة مقاييس اخرى، ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الجدول (1).

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمد
سلوكيات القائد المتناقضة	- التعامل مع المرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فردياً).	٥	Zhang et al. (2015)
	- الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين.	٥	
	- الحفاظ على الرقابة في القرار مع السماح بالاستقلالية.	٤	
	- فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة.	٤	
	- الحفاظ على المسافة والقرب.	4	
معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية	- مخطط الذات.	13	Ferrell & Skinner (1998)
	- الكفاءة الذاتية.	5	Andersen et al. (1999)
	- النوايا تجاه العمل.	5	Wise (2009)
	- المعايير الاخلاقية.	6	Houson et al. (2012)
	- تحديد الاهداف الشخصية.	7	Tol et al. (2014) Cervone & Little (2017)

المصدر: من اعداد الباحثان.

تاسعاً: اداة البحث:

تمثلت الاداة الرئيسة بالاستبانة التي صممت اعتماداً على مجموعة من المقاييس المحكمة والرصينة كما ظهر من الجدول (١)، وقد قام الباحثان بتوزيعها بصورة مباشرة على عدد من الاطباء والمرضى والممرضات في مستشفى الامام الصادق عليه السلام في محافظة بابل للمدة (من ٢٠١٩/٢/٤ لغاية ٢٠١٩/٢/٢٠)، وقد قسمت على محورين، على النحو الآتي:

- المحور أول: متغير سلوكيات القائد المتناقضة ويتضمن (22) فقرة.
- المحور الثاني: متغير معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية ويتضمن (36) فقرة.

عاشراً: منهج البحث:

إن الهدف الرئيس لهذا البحث تمثل في البحث عن مستوى وتحديد طبيعة العلاقة بين

متغيرين رئيسيين هما: (سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية)، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تبنى الباحثان المنهج الاستطلاعي، لجمع البيانات وتحليلها من عينة من الاطباء والمرضى والمرضات في مستشفى الامام الصادق ع/محافظة بابل.

إحدى عشر: مجتمع وعينة البحث:

يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ. مجتمع البحث:

إن مجتمع هذا البحث تمثل بالاطباء والمرضى والمرضات في مستشفى الامام الصادق عليه السلام الذين قد بلغ عددهم (180) فرداً.

ب. عينة البحث:

استخدم الباحثان اسلوب العينة القصدية وقامت بتوزيع (180) استبانة على عدد من الاطباء والمرضى والمرضات في مستشفى الامام الصادق عليه السلام، واسترجعى منها (166) استبانة.

أثنى عشر: اختبارات التحليل الاحصائي واجراءاته:

قام الباحثان باستخدام عددٍ من الاختبارات الاحصائية التي تقع ضمن البرنامجين الاحصائيين (SPSS V.24) و (AMOS V.24)، على وفق اجراءات محددة.

المبحث الأول

سلوكيات القائد المتناقضة

أولاً: مفهوم سلوكيات القائد المتناقضة:

إن المبادئ الفلسفية والنفسية الهمت المنظرين التنظيميين الاوائل لتحديد ومعرفة السلوك المتناقض، وتماشيا مع تمكين البراعة في دراسات الادارة، يمكن تحديد التناقض على انه التضاد المستمر بين عناصر مترابطة، ويحدد هذا التعريف اثنين من الخصائص الأساسية للسلوك المتناقض: التناقض والترابط. ان التناقض يكمن في قلب التوترات (الضغوطات)

المتناقضة، وكما وضح الفلاسفة والاطباء النفسيون الاوائل، ان السلوكيات المتناقضة تظهر في الوقت الذي تعمل فيه العناصر المتضادة على تعزيز تجربة شد الحبل. اذ ان السمة الرئيسة في السلوك المتناقض هي الوجود المتزامن للعناصر المتناقضة. ان الجهات الفاعلة التنظيمية تعاني من التوتر (الضغط) لان المطالب المتضاربة تبدو منطقية، وتعرف السلوكيات المتناقضة على انها تلك السلوكيات الناجمة عن التوترات (الضغوطات)، المتضادة والمتناقضة بين الوحدات المكونة للسلوك، التي تخلق صعوبات مفاهيمية (11, 2016, Schad et al.).

ينطوي الاداء التنظيمي بطبيعته على توترات ومطالب متنافسة وحتى تناقضات، فمنذ ثمانينيات القرن الماضي اكد العلماء الغربيون بشكل متزايد على اجراءات للتعامل مع التناقضات وتصور بشكل منهجي التوترات بوصفها مفارقة تنظيمية، وينطوي التناقض على "عناصر متناقضة لكن مترابطة موجودة في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت. تبدو هذه العناصر منطقية عندما يتم النظر اليها بصورة منفردة ولكن غير عقلانية وغير متناسقة بل ساذجة عندما يقابلها السمة المميزة المتمثلة بالوجود المتزامن لاثنتين من الافتراضات او الشروط التي تبدو متضادة. ان النظر الى كل حالة على حدة يظهر ان كل واحدة منها صحيحة او منطقية بشكل لا يقبل الشك لكنها تبدو متضاربة وغير متناسقة عند النظر اليها بشكل ثنائي، ومع ذلك فان الثنائيات تتعايش في الاوضاع التنظيمية ويمكن ان تكون متازرة ومترابطة في اطار نظام اكبر وتشا التناقضات التنظيمية على المستويات الكلية والجزئية. لقد ركزت البحوث على السلوكيات المتناقضة ضمن المستوى الكلي والجزئي فعلى سبيل المثال تتوقع المنظمات من المشرفين تجريد الافراد من رؤوسهم بما يتصرفون بشكل موحد بينما يتوقع المرؤوسون من المشرفين ان يعاملوهم كافراد مميزين وتتوقع المنظمات ان يتحكم المشرفون في عمليات العمل والانتاج في حين يتوقع المرؤوسون منهم سلطة تقديرية في متابعة المهام. ان هذه التحديات يمكن ان تؤثر على فعالية ادارة الافراد، على وفق ذلك توجد ضرورة لمعالجة سلوك القائد على مستوى الاشراف فيما يتعلق بمثل هذه التحديات المتناقضة، ونتيجة لذلك نظر العلماء الغربيون الى تحليل مكونات التناقضات لتطوير مناهج انماط القيادة (6, 2012, Zhang).

إن مفهوم السلوك المتناقض هو مفهوم مثير للاهتمام وذو قيمة، اذ يمكن من خلاله اكتساب معلومات قيمة عن المبادئ الأساسية للتناقضات. تدل السلوكيات المتناقضة عن

وجود عناصر متناقضة لكن مترابطة - عناصر تبدو منطقية في عزلة ولكن لا معنى لها وغير عقلانية عند ظهورها، وهو عبارة عن مجموعة متنوعة من العناصر المتناقضة والمتشابكة على سبيل المثال وجهات النظر والمشاعر والمطالب والهويات والمصالح والممارسات. ان العناصر المتناقضة التي هي قلب السلوك تجعل معظم الافراد غير مرتاحين بارغامهم على الاختيار بين عناصر مثل قرارات قيادية طويلة الامد او قصيرة الامد، مركزية او لامركزية وابداع او كفاءة. اذ يبحث الافراد عادة عن اليقين (التأكد) في اعمالهم والتناقض يهدد هذا الامر، ومن الطرق الشائعة للتعامل مع التناقض هو محاولة رؤية العالم كـ "اما / او" بدلا من التوفيق بين طرفين مع "كلا / و". هنا يمكن الأشارات الى وجود ثلاثة انواع شائعة من التناقضات في السلوكيات، تتمثل بالتعلم والتنظيم والانتماء في بيئة العمل. ان تناقضات التعلم تدور حول عمليات صناعة الحوسبة والابتكار والتحول التي تكشف عن الاختلافات او الشد (التوتر) بين ما هو قديم وما هو جديد. تناقضات التنظيم تسلط الضوء على التناقض بعد مطالب الرقابة والمرونة. وعادة ما تكون واضحة في دراسات الاداء التنظيمي والتمكين واضفاء الطابع الرسمي، وتشير تناقضات الانتماء الى وجود علاقات متعددة الوجوه بين الذات والآخرين، مشددة على الطبيعة الصعبة للافراد وحدود المجموعات والعولمة. ان الاستفادة من قوة التناقضات امر صعب للغاية. ومع ذلك، فانه يتطلب الاستكشاف بدلا من قمع التوترات او الضغوطات التي تتولد عن ذلك السلوك وينطوي على التناقضات النظرية تطوير اطار يشمل التضاد (الضد) وهذا سيمكن من فهم افضل لتعايشهم سلوكيات الافراد وتربطهم (Andriopoulos, 2003, 376).

إن السلوكيات المتناقضة تمثل نزاعا لا يمكن تصديقه بمعنى انه يتعارض مع التوقعات العادية، وهي بذلك تعبر عن تقديم التناقض كآطار للتعامل مع التعقيد المتاصل للحياة التنظيمية. اذ اصبحت المنظمات اكثر تعقيدا وديناميكية وتعددية فمن المسلم به الان انها تتشكل في جوهرها من خلال تناقضات مدججة مثل الاستقلالية والرقابة والعمل الجماعي والمصالح الفردية والاستمرارية والتغيير والانظمة المغلقة والمفتوحة والادارة الروتينية والطارئة (Papachroni et al., 2014, 11).

إن السلوكيات المتناقضة موجودة دائما داخل المنظمات وهنالك ادلة تشير الى انها تنشط في البيئة المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة، التي تميز الان مختلف المنظمات، فان

القدرة على العمل مع السلوكيات المتناقضة امر ضروري ومن المتوقع ان يؤدي القادة في القطاع العام الى نتائج متناقضة مثل تحسين الخدمات وخفض التكاليف في الوقت نفسه ان الاستجابة لمثل هذه المطالب تتطلب قيادة شاملة وتعاونية قد تتحدى الممارسات والافتراضات واساليب العمل الراسخة (6, 2016, Soon et al.).

يتضمن منظور السلوك المتناقض عناصر متناقضة وان كانت مترابطة موجودة في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت، وغالبا ما ينطوي تطوير مهارات القيادة على توترات متناقضة لذلك قد يكون منظور السلوكيات المتناقضة مفيدا بشكل خاص في معالجة معضلات تنمية القيادة ومن التحديات الأساسية للقادة على سبيل المثال الحاجة الى تنسيق الاتساق من اجل كسب الثقة والحاجة المتزامنة، التي تبدو متضادة للتكيف مع الظروف المتغيرة وقد يكون اختبار القائد من الدرجة الاولى هو القدرة على اظهار سلوك مخالف او متعارض (حسب الاقتضاء والضرورة) مع الاحتفاظ بقدر من النزاهة والمصداقية والاتجاه. ان الجمع بين الافكار المتعمقة من التناقض للنظر في كيفية تعامل القادة مع تحديات السلوك المتناقض، ولتوليد افكار حول تفاعل التناقضات والقيادة استكشف اطار القيم المتنافسة وهي وسيلة معروفة لتمييز القيادة والفردية والتنظيمية اذ ان الامكانات الذاتية هي عامل حاسم في اي تغيير تنظيمي او اجتماعي مستدام. اذ ان تطوير القابلية القيادية وزراعة الكفاءات الفردية اساسيان لجهود التغيير هذه والتعقيد والارتباط بين التناقضات والقيادة (1, 2014, Lavine).

بشكل عام، ان الاطر المتناقضة لسلوكيات الافراد توفر بنية من الافتراضات والحدود تفيد في الطريقة التي تجعلهم يفهمون الموقف، ويبحثون عن المعلومات ويتخذون القرارات. فبدلا من استنباط التفكير (اما / او)، فان نوعا من التناقض (و / او)، قد يؤدي الى اكتشاف النتائج من خلال اكتشاف الروابط بين القوى المتضادة وتوليد اطر وافكار جديدة، وعند تبني اطار متناقض يعترف الفرد بالتوتر (الضغوط) بين عناصر المهمة المتضادة، ولكنه يدرك ان الجمع بين عناصر المهام المتضادة يعجل الاثار الجانبية غير المرغوب فيها لكل عنصر بمفرده ويؤدي الى حلول جديدة تدمج كلا العنصرين (2, 2011, Miron et al.)، فالتناقض هو الوجود المتزامن لحالتين غير متناسقتين، مثلا الابداع والكفاءة والتعاون والمنافسة (703, 2000, Kathleen). ان الجدول (2) يعرض بعض تعريفات سلوكيات القائد المتناقضة على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين.

الجدول (٢) بعض تعريفات سلوكيات القائد المتناقضة على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Zhang (2012, 5)	تناقضات ديناميكية وتداولية تمثل استجابة لبعض المتغيرات التنظيمية.
2	Jacobson (2014, 22)	صعوبة تبادل المعلومات الصحيحة مع الافراد المناسبين في الوقت المناسب.
3	Papachroni et al. (2014, 11)	عناصر متناقضة ولكنها مترابطة تبدو منطقية في عزلة ولكنها غير منطقية وغير عقلانية عند ظهورها في وقت واحد.
4	Cunha et al. (2015, 5)	عناصر متناقضة لكن مترابطة موجودة في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت.
5	Soon et al. (2016, 6)	التناقض المستمر بين العناصر المترابطة.

المصدر: من اعداد الباحثان.

استنادا الى الجدول (2)، ومن منطلق فكرة القيادة المتناقضة فان تعقيد السلوك القيادي يؤثر تأثيرا مباشرا على فعالية المنظمة في البيئة المعقدة التي تواجهها. ان طبيعة التعقيد يتمثل في تقديم افكار غالبا ما ينظر اليها على انها متناقضة. فكيف لثنائية قطبية متنافسة، التي يتعرف القائد عبرها على العواطف في نفسه او في الاخرين ويستجيب لها، وكيف يفكر احد القادة بشكل متناقض حول قضايا القيادة، وكيف يستخدم قائد مختلف الادوار/السلوكيات لتحقيق الفعالية (١، ٢٠٠٣، Starr). ان القادة "المعقدين سلوكياً" لديهم قدرة خارقة على تحقيق التوازن وفي الوقت نفسه الرقابة على قدرات متناقضة، ولكن يبقى السؤال هل ان وجود مجموعة متنوعة من المهارات ولعبها بشكل جيد يؤدي بالضرورة الى ادراك اكبر للفعالية؟ ان تزايد الاهتمام والحاجة الى قيادة سليمة بشكل كبير هي غاية نظريات القيادة المعاصرة. ان النظريات الجديدة هي نظريات تنبض بالحياة في مفاهيمنا القديمة حول ما يعنيه ان تكون قائدا فعالا بالنظر الى واقع المنظمات الجديد. ان غياب الاستقرار والثبات البيئي، يستلزم نموذجا قياديا ناشئا يضع قيما لقدرة المرء على تحقيق التوازن بين التناقض والتوتر والغموض، التي تمثل ابعادا اساسية للقيادة المتناقضة وهي احد اهم التوجهات الحديثة في ميدان نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (1، 1995، Stairnachak).

ثانياً: مقياس وابعاد سلوكيات القائد المتناقضة:

ان القيادة المتناقضة تحدث عند مستويات مختلفة ومن خلال ممارسات متنوعة (16: Zhang, 2012) وان النموذج القيادة المتناقضة له انعكاسات مهمة على مناهج المشاريع

الاجتماعية، سواء في المنظمات او في المجتمع، وهذا النموذج يتجاوز التعلم حول كيفية تطوير وقياس العلاقات الاجتماعية، او كيفية تنفيذ بكفاءة وفعالية خطة عمل، بدلا من ذلك فانه يطلب من المشاركين لاستكشاف معتقداتهم الشخصية والنماذج العقلية، ويحتمل ان تتحدى بعض الحقائق الاكثر رسوخا من الاطر العقلية التقليدية (5, 2012, Smith et al.). ان التناقضات القيادية الرئيسة داخل الهيكل الهرمي تتمثل في ان الافراد يريدون من شخص اخر ان يتخذ قرارا، وعندما يكون هذا القرار لا يروق لهم، ويبدون بالشكوى (22: 2014, Jacobson).

على وفق اطلاع الباحثان على عددٍ من الدراسات السابقة، لم تجد سوى مقياس واحد خاص بمتغير سلوكيات القائد المتناقضة لـ (Zhang et al. 2015) الذي استند الى فلسفة yin- yang او الادراك المتناقض ليقدم جانبين من السلوكيات مثل يين ويانغ، معتمدا على تكامل بعضها البعض ودعمها بشكل مشترك لتوصيف جانبي السلوك، عبر تحديد خمسة ابعاد لهذا المقياس هي: (١) الجمع بين التمرکز الذاتي والتمرکز مع الاخرين (٢) الحفاظ على البعد والقرب (٣) التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتخصيص (٤) فرض متطلبات العمل مع السماح بمرونة (٥) الحفاظ على مراقبة الرقابة مع السماح بالاستقلال، ويمكن توضيحها على النحو الآتي: (Zhang et al., 2015, p.541-543)

١- التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا):

لتقييم التماثل بوصفه مبدأ أساسياً في معاملة الافراد على اساس عضويتهم في مجموعة اجتماعية، يمكن للقادة تعيين رؤوسين لمواقع متجانسة ذات امتيازات وحقوق وحالة متماثلة دون اظهار المحسوبية ومع ذلك، قد يؤدي هذا التوحيد الى تجريدهم من الهوية وحرمانهم من هويتهم الفردية المميزة. تقترح بعض نظريات القيادة المعمول بها ان الرؤوسين يعاملون بشكل فريد او شخصي، علي سبيل المثال نمط القيادة التحويلية يمكن القادة من الموازنة بين التوحيد والفردية. في هذا السياق، فان القادة يقومون بتقديم هدايا ذات اسعار متشابهة في كل مناسبة ذكرى سنوية لشكر الرؤوسين على عملهم لصالح المجموعة والمنظمة، لكنهم يختارون هدية لتلائم فرد ما. بالمقابل يعطي القادة مهاماً للرؤوسين من نفس النطاق والصعوبة، ولكن يخصصون اجزاء مختلفة من العمل بناءً على

مهارات الفرد او اهتمامه بالمهمة.

٢- الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين:

يعني التوجه الهيكلي ان القادة هم مركز التأثير، في حين ان النظر الفردي يعني ان القادة لديهم مخاوف او احترام للآخرين. وقد تم وصف الاهتمام بالآخرين بوصفه موقفاً اخلاقياً في حين ان ازدراء الذات والغرور وعدم الاهتمام بالآخرين يتم وصفه على انه علامة للترجسية، وقد دعا بعض الباحثين المنظمات الى توسيع نطاق تركيز القيادة الرسمية الهرمية ليشمل القيادة الاخرى التي تحتضن مبادئ القيادة المشتركة او الجماعية. ومع ذلك، فان القادة لديهم القدرة على تنسيق التماثل الذاتي في مقابل المركزية الاخرى. على سبيل المثال، القادة الذين لديهم ثقة عالية بالنفس ويرغبون في ان يكونوا مركز الاهتمام - يطلق عليهم (الترجسيون المتجنون). قد يظهر في وقت واحد التواضع والاعتراف بقيمة الآخرين على الرغم من انه من المهم لاعضاء المجموعة القيام بادوار قيادية. لا تزال القيادة القائمة على الهرمية تؤدي دوراً هاماً، ولكن يمكن دمج القيادة بالمشاركة في الوقت نفسه مع انماط اخرى من القيادة مثل القيادة الراسية. باختصار، قد يتمكن القادة ذوو التناقضات من المحافظة على نفوذهم المركزي، بينما يتشاركون في الوقت نفسه مع مرؤوسيهم والاعتراف بقدراتهم.

٣- الحفاظ على الرقابة في القرار مع السماح بالاستقلالية:

تصنف الرقابة على فئتين الرقابة على السلوك، الذي يستخدم لتحقيق الانضباط والمتطلبات لتنظيم السلوكيات الثانوية. و الرقابة على المخرجات، الذي يستخدم القوة في صنع القرار لضمان نتائج العمل الثانوية. وبالتالي، فلنا نقترح اثنين من التناقضات هي: (١) فرض متطلبات العمل مع المرونة (ذات صلة بمراقبة السلوك)، و(٢) الحفاظ والرقابة على القرار مع السماح بالاستقلال (ذات صلة بمراقبة المخرجات). بعبارة اخرى، يمكن للقيادة الرقابة على السلوك الخاضع للاختيار واتخاذ القرارات في عمليات العمل مع منح الموظفين حرية التصرف بمرونة واستقلالية.

٤- فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة:

قد تتطلب بعض المواقف رقابة صارمة على السلوكيات والقرارات على سبيل المثال،

تؤكد قيادة المعاملة على رقابة السلوك، بينما تؤكد القيادة الاستبدادية على رقابة القرار. قد تتطلب مواقف أخرى قيادة تمكينية تسمح بالاستقلال وتجنب الإدارة الصغيرة، وفي المقابل يحاول القادة الذين ينخرطون في سلوك متناقض دمج أو توطيد التوترات المتصلة فيما يتعلق بالرقابة والتمكين مع مرور الوقت. ان فرض متطلبات العمل مع السماح بمرونة يضع فيها المشرفون اهدافا صعبة للغاية لدفع الرؤوسين الى ما هو ابعد من التوقعات. ومع ذلك، عند تطبيق الاهداف، قد يفهمون ان الرؤوسين يواجهون صعوبات حقيقية بالاضافة الى التغيرات الظرفية؛ ونتيجة لذلك، يقدم المشرفون دعما اضافيا وغالبا ما خففت متطلبات الهدف هناك نهج يتضمن الرقابة على القرار والاستقلالية، فاذا قام القائد بانشاء بيئة يشارك فيها الافراد العاملين حقاً، لن يحتاج الى الرقابة.

٥- الحفاظ على المسافة والقرب:

يحدد القادة العلاقات الهيكلية الراسية لتحديد بعدهم عن رؤوسهم من ناحية المركز والرتبة والسلطة، ومع ذلك، من خلال الالتزام بمتطلبات الرؤوسين، فانه يقلل من التمييز بين المواقف، جنبا الى جنب مع درجة العلاقات الشخصية الوثيقة، مما يعني ان المشرفين لا يركزون على الاختلافات في الوضع ويظلون معزولين او تجنب تكوين جهات الاتصال الشخصية. ومع ذلك، يمكن ان يكون التقارب ضارا، فقد يتسبب في تعريض القادة للصراعات والقرارات الصعبة بشأن الرؤوسين، وقد يؤدي التقارب بين الاعضاء والقادة الى تدمير الصفات الكاريزمية للقادة. وبالتالي، يواجه القادة تحديا للحاجة الى الحفاظ على المسافة مع خلق علاقات شخصية مع الرؤوسين في الوقت نفسه. للتعامل مع المسافة الهرمية وتناقضات التقارب بين الافراد العاملين، فان المشرفين لا يأخذون الموظفين بوصفهم مجرد رؤوسين، بدلا من ذلك فانهم يحافظون على الفروق الهرمية في التعامل مع قضايا العمل، في حين يتواصلون في الوقت نفسه عن قرب مع الافراد العاملين.

ثالثاً: مفهوم معمارية الشخصية:

يمكن ان تكون المصطلحات صعبة في العديد من المجالات، ولا يمكن استثناء الشخصية عنها. ففي الواقع، قد تكون هي "سيناريو ذو الحالة الاسوء" فعند وصف الفروق الفردية ونمذجة الحياة العقلية والشخصية عادة ما يستخدم علماء النفس مصطلحات (مثل

"السمات" و "التوقعات" و "الاهداف" التي نشأت في اللغة، وقد تستخدم مجموعات مختلفة مثل هذه الكلمات بشكل بطرق مختلفة، مما يجعل هذا المجال أكثر عرضة للغموض اللغوي، وحتى عندما تقترض عملية الأشارت الى الجانب النفسي للشخصية مصطلح من علم اخر كـ "الديناميات"، التي من خلالها تتم الأشارت الى العمليات النفسية التي تتكشف بمرور الزمن وقد تكون المدة الزمنية طويلة نسبياً مثل تكوين الهوية او قصيرة مثل العمليات التي تسهم في زيادة الوعي، وقد تحدث العمليات بشكل تسلسلي او بالتوازي، ولكن في جميع الحالات فان ديناميات الشخصية لها مدة ودورة وقد لوحظ ان استخدام الديناميات في هذا مجال اوسع بكثير من معناها داخل نظريات الدينامية النفسية، التي تسلط الضوء على العمليات الدينامية التي تنطوي على الصراع والاليات الذهنية في اللاوعي ويتطلب تعريف ديناميات الشخصية التعرف على الشخصية على مستوى الظواهر ما يامل الفرد في تفسيره (Wise, 2009, 10916).

بشكل عام، يشير مصطلح "الشخصية" الى انماط ثابتة من العواطف والتفكير والسلوك، التي تجعل الفرد فريد من نوعه ويمكن تمييزها من خلال طبيعة التفاعلات التي تحدث داخله. ان اهتمام الباحثين بتقييم شخصية الآخرين هو من اجل التنبؤ بسلوكهم، لفهمهم او مساعدتهم او تحفيزهم (Sabari et al., 2014, 205).

اما فيما يتعلق بالمعمارية، فان Schroder et al. (2018, p.4) يرون انها قرارات تتعلق بالتصاميم الرئيسة لنظام ما، وبشكل عام يكون لهذه القرارات اعلى تأثير على جودة النظام، ومن الصعب تغييرها بعد تنفيذها على سبيل المثال، فان هيكله مكونات النظام يجب ان تكون باستخدام نمط معماري معين بما يؤدي ان تكون عملية صنع القرار ذات تقنية عالية.

في هذا السياق، اشار كلا من Sabari et al. (2014, p.206) الى ان الشخصية هي نمط من الافكار المميزة والمشاعر والسلوك الذي يميزها من شخص الى اخر ويستمر مع مرور الوقت والمواقف ظهرت نظريات مختلفة على نماذج الشخصية من خلال النظر في اثار المتغيرات مثل الفروق الفردية والبيئية والمواقف المختلفة والمهارات العقلية ومستويات الذكاء يشير انموذج الشخصية الى ان الاشخاص يختلفون في حساسية نظام النهج السلوكي او نظام

تثبيت السلوك لديهم. يمكن كذلك تعريف الشخصية ببساطة بانها ميول دائمة للتفكير والشعور والتصرف بطرق ثابتة، كما تُعرّف الشخصية عموماً على أنها الطريقة المميزة لاسلوب الفرد وتتضمن قوة واستمرار السلوك الناتج وتوجد عدة نماذج لشخصية الانسان، خاصة فيما يتعلق بـ "المتغيرات الأساسية" او الابعاد السلوكية التي تشكل سمات الشخصية (Zachary, et al. 2005, p.2). تم تعريف الشخصية منذ مدة طويلة على انها ما يصنعه الاشخاص بانفسهم عمداً. بمعنى اخر، الشخصية هي انعكاس لاهدافنا وقيمنا. وفقاً لذلك ، يمكن تحديد سمات الشخصية من ناحية مفهومنا لانفسنا، ومفهومنا لعلاقاتنا مع الآخرين، ومفهوم مشاركتنا في العالم ككل. لقياس ذلك، يمكن استخدام مقاييس من ثلاث سمات تسمى التوجيه الذاتي (مفهوم الذات)، التعاون (مفهوم العلاقات مع الآخرين)، والسمو الذاتي (مفهوم مشاركتنا في العالم ككل) (Cloninger, 2003, p.166).

واخيراً ، تشير معمارية الشخصية الى التصميم الشامل وتشغيل خصائص النظم النفسية التي يتألف منها الفرد، فهي تشمل العناصر النفسية المستقرة التي تجري في العمليات الدينامية للشخصية، ويمكن للفرد ان يشير الى هذه العناصر الفردية المستقرة داخل الشخصية مثل "الهياكل" التي تم استخدامها للأشياء الى كل من الهياكل الفردية للعقل والابعاد الاحصائية للأفراد التي تلخص التباين في اعدادهم (Wise, 2009, 10916). ان معمارية الشخصية هي اعادة تصميم للهياكل والعمليات داخل الانسان عبر فهم الاداء والسلوك النفسي على المستوى الفردي (Cervone, 2005, p.425)، لتقييم نتائج الكفاءة الذاتية عندما يتم تقييم المعتقدات التي يمتلكها الفرد عن الموقف من ناحية ما يعرف عن ذاته (Cervone, 2004, p.1). يشتمل هذا التعريف على مجموعة واسعة من الظواهر التي يمكن فهمها على المستويين النفسي والبيولوجي للتحليل، بما في ذلك النظم العصبية مثل تلك المخاوف الكامنة واليقظة والتجنب السلبي، والعمليات التي تتحكم في الوعي بالمحفزات، وتمكن الاشخاص من التغلب على الدوافع الناجمة عن التحفيز، والعمليات المعرفية التي من خلالها يخطط الاشخاص، وينفذون، ويقيمون مسارات العمل؛ والعمليات الحوارية والسردية التي تعزز الشعور المتناسك بالذات (Cervone, & Little, 2019, p.2).

رابعاً: أنموذج قياس معمارية الشخصية وتحديد أبعادها:

لقد قدم Cervone، سلسلة من الدراسات التي تتعلق بمعمارية الشخصية التي تعتمد بشكل أساس على التمييز بين هياكل المعرفة وعمليات التقييم. ان هياكل المعرفة عبارة عن ترتيبات ذهنية تحتوي على تصورات لدى الاشخاص حول انفسهم ومواقفهم (مثل الاشخاص الاخرين والاماكن والاشياء وتمثيلات مستقرة نسبياً ودائمة). اما التقييمات فهي احكام لما يعنيه موقف معين بالنسبة للفرد، بناءً على مقارنة المعرفة التي تتمحور حول الذات مع المعرفة الموجودة حول الموقف تعتمد التقييمات الناتجة على الحدث وتقلب عبر المواقف والوقت (Wise, 2009, p.1917).

إن المعمارية الشخصية هي عملية تستخدم لمعرفة الفرد وتقييمه كاساس لمعالجة الطريقة التي يحل بها الافراد المشاكل. ان هذه النظرة على عكس النظريات المعرفية الاجتماعية السابقة، فهي تستند بشكل اساسي الى مقارنة تصويرية لتقييم الشخصية على النقيض من النهج التجميعي لانموذج العوامل الخمس الكبار. وفي المقام الاول، يستند هذا المفهوم على ان جميع الافراد لديهم معرفة مستقلة بكيفية عمل العالم، اذ يمكن تصور هذه المعرفة اما عامة او محددة المجال. قد تتضمن المعرفة العامة افكاراً بشأن الرغبة في ان تكون شخصاً لطيفاً، او الشعور بان احداً يجب قضاء الوقت بمفرده، او الشعور بان الشخص يشعر بالقلق عند التحدث امام جمهور. والمعرفة العامة او الخاصة بمجال معين هي معرفة نمطية، دائمة، وليست نشطة على الدوام.

ان تحديد نقاط القوة الشخصية والضعف هي الطريقة التشغيلية لتقييم المعرفة عند تقييم قدرة الافراد على حل التحديات. ان التقييمات هي تطبيقات للمعرفة الشخصية في تقييمات مجدية للحالات. قد يكون احد الامثلة على ذلك ان الخجل قد يسبب احراجاً في المواجهة (المعرفة الذاتية)، وبالتالي يعزز القلق (اي اشعر بالارتباك) وهو التقييم. بما ان معمارية الشخصية تستند على التقييمات للحالات؛ فبالنظرة هي تتميز بالاختلاف بشكل جوهري داخل الافراد، على سبيل المثال، قد يفتقر الموظف الذي يشعر بحس الالتزام بوظائفه من اجل اعالة أسرته الى هذا الالتزام نفسه في حالة تم تقييمها على انها غير مهمة من الناحية المالية. عنصر هام من عناصر التقييم هو الكفاءة الذاتية، او قدرة الفرد على ادراك المهمة في حالة معينة. تتسم تقييمات الكفاءة الذاتية بانها ديناميكية، تتغير حسب تأثير معرفة الذات في

السياق. اذ يعكس التحويل السياقي للتقييمات جودة الفرد الفريدة. وبالتالي، فان احدى الوظائف المهمة لمعمارية الشخصية هي قدرتها على قياس مدى ملاءمة التقييمات الذاتية لفعالية شخصية الشخص والتحديات الظرفية (Cervone, 2004, p.85).

ويرى (Cervone, 2004, p.115-116) انه يمكن تحديد مبادئ يحددان الهدف من اجراء تقييم الشخصية. المبدأ الاول هو التاكيد على ان الهدف من التحقيق في علم الشخصية هو الانسان. اذ يتشارك الاشخاص في الكثير من الاجهزة البيولوجية مع الكائنات الاخرى. ومع ذلك فهم يمتلكون بوضوح صفات نفسية فريدة من نوعها للنوع الاجتماعي. فاذا كان هناك علم للشخصية، فيجب ان يشمل هذه الميزات الفريدة؛ ويجب ان "يعامل الاشخاص، لاغراض علمية، بوصفهم بشرا. اذا قبل الفرد هذا المبدأ، فحين يتاهل شيء ما للتقييم الشامل للشخصية، يجب ان يشمل تقييم الصفات الفريدة للاشخاص، فالاشخاص كائنات ذات قدرات معرفية فريدة، بما في ذلك القدرة على التفكير في انفسهم وماضيهم ومستقبلهم، والمشاركة في هذا التفكير عبر اللغة. يعترف تقليد طويل في الفلسفة ان الخصائص المميزة للاشخاص تشمل قدرتهم على استخدام اللغة. اما المبدأ الثاني يتعلق باهداف التقييم. في اثاره هذه المسالة، يجب الاشارت على الفور الى ان هناك العديد من الاهداف المحتملة المختلفة للتقييم - في علم الشخصية او في اي مجال اخر. وتعد اجراءات التقييم المختلفة مقبولة تماما لاغراض مختلفة. على الرغم من صحة هذه النسبية، يمكن للفرد ان ينص على مبدأ مطلق. اذا كان الهدف هو توضيح تجارب الشخص وفاعله، فينبغي للتقييم ان يستفيد من الانظمة النفسية التي يمتلكها الفرد التي تسهم بشكل مُسبَّب في التجارب والاجراءات المراد توضيحها (Orom & Cervone, 2009, p:229).

بشكل عام يمكن توضيح ابعاد هذا النموذج كما ياتي:

; Wise (2009)) Cervone (2004 Orom & Cervone (2009);

١- مخطط الذات:

الخطوة الاولى في بناء المعمارية الشخصية هي اكتساب الوعي الذاتي فكل التغيرات تبدأ بالوعي والوعي الذاتي يلقي الضوء على افكار الافراد العاملين وسلوكياتهم الحالية لانهم في حاجة لان يفهموا سبب تفكيرهم وتصرفهم بالطريقة الحالية، والمهم من ذلك هو

ان الوعي الذاتي يمكن ان يحرر الافراد العاملين من اغلال الافكار السلبية عن طريق الوعي او البحث عن الحقيقة، وان احد الاسباب الرئيسة لضعف تقديرهم لذواتهم هي الافكار الخاطئة او غير المنطقية او سبب التنشئة السلبية في الماضي وايضاً يساعد الوعي الذاتي الافراد العاملين في اعداد قائمة بنقاط قوتهم، التي تساعد في زيادة تقديرهم لذواتهم وتفتح لهم افاق جديدة يسعى الافراد العاملون لبلوغها واخيراً يسلط الوعي الذاتي الضوء على وجهتهم في الحياة.

٢- الكفاءة الذاتية:

الخطوة الثانية هي الايمان بالقدرات الذاتية وهذا الامر يعد مطلباً اساسياً للافراد لتعزيز تقديرهم لذاتهم وقبول ذواتهم يعني في الاساس احترامهم ومحبتهم وفي الوقت نفسه اعترافهم بجوانب قصورها او نقاط ضعفها ببساطة ان الكفاءة الذاتية هو قبول انفسهم على حالها من غير قيد او شرط انه يتضمن قبول واقعهم تكوين علاقات متناغمة مع ذواتهم وقبول الذات يساعدهم على شعورهم بالرضا عن انفسهم وانهم جديرون بالحياة، والمهم من ذلك قبولهم لذواتهم يمهّد امامهم الطريق من اجل التغيير الذي يمكنهم من تحسين ذواتهم ويرفع من تقديرهم لها، ويمكنهم من تغيير جوانب معينة من ذواتهم وانهم يتمتعون بالقدرة على ذلك. كذلك يعد قبول الذات هو الخطوة الحاسمة نحو المسؤولية الذاتية قبل ان يتمكنوا من تحمل مسؤولية حياتهم لانهم في حاجة لان يكونوا في سلام مع انفسهم فحبهم لانفسهم هو مفتاح لتنمية ذواتهم باختصار قبولهم لذواتهم امر ينعشهم و يتيح لهم الازدهار.

٣- النوايا تجاه العمل:

في الخطوة الثالثة ينبغي على الافراد ان يضعوا نظاماً لمراقبة ذاتهم لمتابعة مدى تقدمهم نحو بلوغ اهدافهم بصورة منتظمة فاذا لم يحرزوا تقدماً كما هو متوقع، فليتخذوا الاجراءات التصحيحية الملائمة كي يعودوا الى المسار السليم ولا يترددوا في تعديل اهدافهم بناءً على مستجدات الظروف او الحاجات لبلوغ الاهداف، التي يتم وضعها بشكل مسبق لتعزز من تقدير الذات من خلال الشعور بالاشباع الفردي وتعزيز الكفاءة الذاتية. ان تجديد الذات امر ضروري للافراد من اجل تقوية جهودهم الرامية الى التحسين المستمر لذواتهم الذي يساعدهم على الاحتفاظ او التعزيز من مستوى تقديرهم لذواتهم لذا لا بد من السعي

وراء التحسين المستمر في جوانب اربعة تتمثل بـ (العقلية والبدنية والاجتماعية والروحية). بالنسبة للجانب العقلي، ينبغي ان يلزموا انفسهم بالتفكير العقلاني وان يتعهدوا بان يتعلموا طيلة حياتهم وبالنسبة للجانب البدني انهم في حاجة لان يحتفظوا بلياقتهم البدنية من خلال التغذية الملائمة والتمرينات المنتظمة والراحة المناسبة وبالنسبة للجانب الاجتماعي ينبغي عليهم اقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين.

٢- المعايير الاخلاقية:

في الخطوة الرابعة ولكي يحقق الافراد العاملون اهدافهم باكثر الطرق كفاءة وفعالية فأنهم بحاجة لان يديروا انفسهم بنجاح على وفق اربعة معايير اخلاقية في العمل هي ادارة الوقت بنجاح، والتدريب على ضبط النفس، والاحتفاظ بالثابرة، وادارة التوتر بنجاح، لان الوقت هو الحياة وعن طريق ادارة الوقت بنجاح سوف تتحسن حياتهم ويزيد تقديرهم لذواتهم، لذا إن التدريب على ضبط النفس والثابرة في السعي لبلوغ اهدافهم يذكرهم يوميا باهدافهم، التي يريدون تحقيقها ولا يستسلموا ابداً بل يثابروا الى ان ينجحوا في التعامل مع الاخفاقات على انها عقبات مؤقتة وتجارب تعلم. اما فيما يتعلق بادارة التوتر بنجاح، فانها تتضمن تحديد اسباب التوتر الأساسية وإعداد الطرق المناسبة، للتعامل معها او تجنبها والموازنة بين العمل والترفيه واتخاذ القرارات بحكمة.

٣- تحديد الاهداف الشخصية:

الخطوة الخامسة تتمثل في تحديد الاهداف الشخصية وان يصبح الافراد العاملون مسؤولين عن حياتهم من خلال ايمانهم بمسؤوليتهم الذاتية، التي تركز شعورهم بانهم اهلاً لأن يعيشوا وجديرون بالسعادة، والمسؤولية الذاتية تتضمن تحملهم مسؤولية حياتهم وفعالهم كما وإنها تتضمن المبادرة لتحقيق الاهداف (مع التركيز على النتائج)، وبناء الاجراءات على اساس القيم، التي اختاروها بانفسهم لا على اساس المشاعر او الظروف. ولكي يصبح الافراد العاملون مسؤولين عن حياتهم ينبغي عليهم ان يصمموا بياناً برسائلهم الفردية وان يحددوا اهدافهم واعداد خطط اجرائية لتحقيق وان يتخذوا الخطوات والاجراءات اللازمة وان يتفحصوا مدى التقدم الذين يحرزونه نحو اهدافهم وبيان رسائلهم الفردية تتضمن ما يرغبون بالفعل تحقيقه في حياتهم وقيمهم الذاتية او فلسفتهم في الحياة

والاهداف هي النتائج النهائية المحددة، التي يرغبون في تحقيقها والخطط الاجرائية تحدد الخطوات، التي ينبغي اتخاذها من اجل بلوغ الاهداف وما يؤدي في النهاية الى صنع النتائج هو الاجراءات الفعالة فهي التي تحول الخطط الى واقع، فمن غير الاجراءات سوف تظل اهدافهم دوما مجرد احلام والنجاحات تاتي نتيجة افعال واجراءات متخذة وعندما تتحقق تؤدي الى تعزيز تقدير الذات.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: ترميز مقياس البحث:

للتحقق من مستوى توافر المتغيرات قيد البحث والمتمثلة بسلوكيات القائد المتناقضة كمتغير مستقل بابعاده الخمسة المتضمنة لـ (التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا)، الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين، الحفاظ على السيطرة في القرار مع السماح بالاستقلالية، فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة، والحفاظ على المسافة والقرب) ومعمارية الشخصية كمتغير تابع بابعاده الخمسة المتضمنة لـ (مخطط الذات، الكفاءة الذاتية، النوايا تجاه العمل، المعايير الاخلاقية، وتحديد الاهداف الشخصية)، وطبيعة العلاقة بينها في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل بطريقة احصائية تتسم بالوضوح والدقة، تم ترميز مقياس البحث، كما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣) ترميز مقياس البحث

المتغير	البعد	الرمز	
		المتغير	البعد
سلوكيات القائد المتناقضة	التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا)	5	UI
		5	SO
		4	CA
		4	RF
		4	DC
معمارية الشخصية	مخطط الذات	13	SP
		5	SF
		5	WI
		6	ES
		7	PO

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً: البيانات المفقودة Missing Data:

ان طبيعة الاختبارات التي سيتم استخدامها في البحث التي تقع ضمن برنامجي AMOS v.24 و SPSS v.24 تتطلب التحقق ابتداءً من انها لا توجد فيها اي بيانات مفقودة. لذلك استخدم الباحثان برنامج SPSS v.24 لفحص الاستبانات المسترجعة التي بلغ عددها (١٦٦) استبانة، الامر الذي على اثره اتضح عدم وجود اي بيانات مفقودة.

ثالثاً: معدل الاستجابة Response Rate:

لضمان تحقق متطلبات البحث فان الباحثان قاما بتوزيع (١٨٠) استبانة على العينة المختارة التي تمثلت بعددٍ من الاطباء والممرضين والمرضات في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل، بطريقة عشوائية ومباشرة للمدة من (من ٢٠١٩/٢/٤ لغاية ٢٠١٩/٢/٢٠) استرجع منها (166) جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، كما موضح في الجدول (4).

الجدول (٤) معدل الاستجابة

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
عدد الاستبانات الموزعة	180	100
عدد الاستبانات غير المسترجعة	14	8
عدد الاستبانات المسترجعة	166	92

المصدر: من اعداد الباحثان.

رابعاً: التحليل الوصفي:

ينقسم على ما يأتي:

أ. سلوكيات القائد المتناقضة:

سيتم التعرف على مستوى تبني المتغير المستقل سلوكيات القائد المتناقضة بابعاده الخمسة (التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فردياً)، الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين، الحفاظ على السيطرة في القرار مع السماح بالاستقلالية، فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة، والحفاظ على المسافة والقرب) في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل قيد البحث، عبر تحليل اجابات

عينة من الموظفين فيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير من خلال احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتباين)، على النحو الآتي:

١. التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا):

ان الجدول (5)، يستعرض النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضين والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق (عليه السلام) - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.347) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.135468)، وكذلك تباين عام بلغ (1.2902)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة التواترات المناقضة بالاعتماد على الحلقات الحميدة والابتعاد عن الحلقات المفرغة بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (٥) التحليل الوصفي لبعد التعامل مع الرؤوسين بشكل موحد بينما يسمح بالتخصيص (جعله فرديا)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
UI1	3.2892	1.12848	1.273
UI2	3.4036	1.15459	1.333
UI3	3.5422	1.16308	1.353
UI4	3.1928	1.07825	1.163
UI5	3.3072	1.15294	1.329
المعدل	3.347	1.135468	1.2902

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٢. الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الآخرين:

ان الجدول (6)، يقدم عدد من النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضين والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام

(٧٦) سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية

الصادق (١١٤) - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.2241) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.164312)، وكذلك تباين عام بلغ (1.3588)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة التواترات المتناقضة بالاعتماد على الحلقات الحميدة والابتعاد عن الحلقات المفرغة بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (٦) التحليل الوصفي لبعد الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
SO1	3.3133	1.22527	1.501
SO2	3.3072	1.12635	1.269
SO3	3.5482	1.1095	1.231
SO4	2.5843	1.2415	1.541
SO5	3.3675	1.11894	1.252
المعدل	3.2241	1.164312	1.3588

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٣. الحفاظ على السيطرة في القرار مع السماح بالاستقلالية:

ان الجدول (7)، يقدم عددٍ من النتائج المتعلقة بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق (ع) / محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.474425) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.050888)، وكذلك تباين عام بلغ (1.10625)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة التواترات المتناقضة بالاعتماد على الحلقات الحميدة والابتعاد عن الحلقات المفرغة بما يسهم في تحقيقها لاداء

متفوق عالٍ.

الجدول (٧) التحليل الوصفي لبعد الحفاظ على السيطرة في القرار مع السماح بالاستقلالية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
CA1	3.5422	1.01266	1.025
CA2	3.4699	1.00106	1.002
CA3	3.4699	1.0825	1.172
CA4	3.4157	1.10733	1.226
المعدل	3.474425	1.050888	1.10625

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٤. فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة:

ان الجدول (8)، يقدم عدد من النتائج المتعلقة بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضين والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.3283) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.031895)، وكذلك تباين عام بلغ (1.06625)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة التواترات المناقضة بالاعتماد على الحلقات الحميدة والابتعاد عن الحلقات المفرغة بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (٨) التحليل الوصفي لبعد فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
RF1	3.4337	1.03506	1.071
RF2	3.3494	1.06097	1.126
RF3	3.4337	0.96851	0.938
RF4	3.0964	1.06304	1.13
المعدل	3.3283	1.031895	1.06625

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٥. الحفاظ على المسافة والقرب:

إن الجدول (٩)، يقدم عدد من النتائج المتعلقة بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق (ع) / محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.308075) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.10261)، وكذلك تباين عام بلغ (1.2165)، اللذان يشران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة التواترات المتناقضة بالاعتماد على الحلقات الحميدة والابتعاد عن الحلقات المفرغة بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (٩) التحليل الوصفي لبعد الحفاظ على المسافة والقرب

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
DC1	2.8735	1.14506	1.311
DC2	3.3614	1.10183	1.214
DC3	3.5697	1.10002	1.21
DC4	3.4277	1.06353	1.131
المعدل	3.308075	1.10261	1.2165

المصدر: برنامج SPSS v.24.

ب. معمارية الشخصية:

للتعرف على مستوى تحقق معمارية الشخصية ونوعيته بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده الثلاث (مخطط الذات، الكفاءة الذاتية، النوايا تجاه العمل، المعايير الاخلاقية، وتحديد الاهداف الشخصية)، في مستشفى الامام الصادق (عليه السلام) - محافظة بابل قيد البحث، عبر تحليل اجابات عينة من الموظفين فيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير عبر ايجاد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتباين)، على النحو الآتي:

١. مخطط الذات:

ان الجدول (10)، يعرض مجموعة من النتائج المتعلقة بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.94955385) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.026795)، وكذلك تباين عام بلغ (1.057615)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات ادارة الذات بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (١٠) التحليل الوصفي لبعد مخطط الذات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
SP1	2.4207	1.07956	1.165
SP2	3.5301	1.03675	1.075
SP3	2.4848	1.09102	1.19
SP4	3.2331	1.06229	1.128
SP5	3.4242	1.03093	1.063
SP6	2.5301	1.11559	1.245
SP7	3.7515	0.93968	0.883
SP8	2.7169	0.91351	0.835
SP9	3.5964	0.97843	0.957
SP10	3.3321	0.98888	0.978
SP11	2.497	1.03373	1.069
SP12	2.2212	1.06767	1.14
SP13	2.6061	1.01029	1.021
المعدل	2.94955385	1.026795	1.057615

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٢. الكفاءة الذاتية:

إن الجدول (11)، يظهر نتائج تتعلق بتحليل آراء وتوجهات عينة من الأطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في إجاباتها مع عدم توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.98218) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، لذا يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث وضع بعض الاجراءات والممارسات التي تؤدي الى رفع الكفاءة الذاتية لمقدمي الخدمات الصحية، وقد اظهرت النتائج ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.025504)، وكذلك التباين العام بلغ (1.0602)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها.

الجدول (١١) التحليل الوصفي لبعد الكفاءة الذاتية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
SE1	2.7576	0.95733	0.916
SE2	2.8193	0.90981	0.828
SE3	3.7195	0.99415	0.988
SE4	3.4699	1.11014	1.232
SE5	2.1446	1.15609	1.337
المعدل	2.98218	1.025504	1.0602

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٣. النوايا تجاه العمل:

من الجدول (12)، تتضح النتائج المتعلقة بتحليل آراء وتوجهات عينة من الأطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في إجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق عليه السلام - محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.5576) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يشير الى ضرورة استمرار ادارة المستشفى قيد البحث بالحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، وظهرت النتائج كذلك انحراف معياري عام بلغ (1.24622)، مع تباين عام بلغ (1.553)، اللذان يشيران

الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها.

الجدول (١٢) التحليل الوصفي لبعدها النوايا تجاه العمل

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
WI1	3.5818	1.03047	1.062
WI2	3.6	1.03476	1.071
WI3	3.7048	1.02258	1.046
WI4	3	1.12815	1.273
WI5	2.5576	1.24622	1.553

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٤. المعايير الاخلاقية:

إن الجدول (13)، يعرض مجموعة من النتائج المتعلقة بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها مع توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق (ع) / محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.07161667) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام بلغ (0.958595)، وكذلك تباين عام بلغ (0.934333)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها. بناءً على نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث العمل على زيادة مستويات المعايير الاخلاقية فيها بما يسهم في تحقيقها لاداء متفوق عالٍ.

الجدول (١٣) التحليل الوصفي لبعدها المعايير الاخلاقية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
ES1	2.8293	1.21145	1.468
ES2	2.6727	0.9184	0.843
ES3	2.7892	0.8371	0.701
ES4	3.8313	0.88515	0.783

0.788	0.88789	2.6807	ES5
1.023	1.01158	3.6265	ES6
0.934333	0.958595	3.07161667	المعدل

المصدر: برنامج SPSS v.24.

٥. الاهداف الشخصية:

إن الجدول (14)، يظهر نتائج تتعلق بتحليل اراء وتوجهات عينة من الاطباء والمرضى والمرضات بلغت (١٦٦) فرداً حول فقرات هذا البعد، التي تعطي دليلاً واضحاً على توافق وانسجام العينة قيد البحث في اجاباتها الى توافر هذا البعد في مستشفى الامام الصادق (ع) / محافظة بابل قيد البحث. فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.35465714) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، لذا يقع على عاتق ادارة المستشفى قيد البحث وضع بعض الاجراءات والممارسات التي تؤدي الى انسجام الاهداف الشخصية للعاملين فيها مع اهدافها التنظيمية، وقد اظهرت النتائج ان الانحراف المعياري العام بلغ (0.974481)، وكذلك التباين العام بلغ (0.950714)، اللذان يشيران الى وجود تشتت منخفض في الاجابات عن وسطها.

الجدول (١٤) التحليل الوصفي لبعد الاهداف الشخصية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
PO1	2.6024	0.99623	0.992
PO2	3.4545	1.03861	1.079
PO3	3.6265	0.96873	0.938
PO4	2.6667	0.98361	0.967
PO5	3.7048	0.92944	0.864
PO6	3.747	0.93216	0.869
PO7	3.6807	0.97259	0.946
المعدل	3.35465714	0.974481	0.950714

المصدر: برنامج SPSS v.24.

خامساً: اختبار الفرضيات:

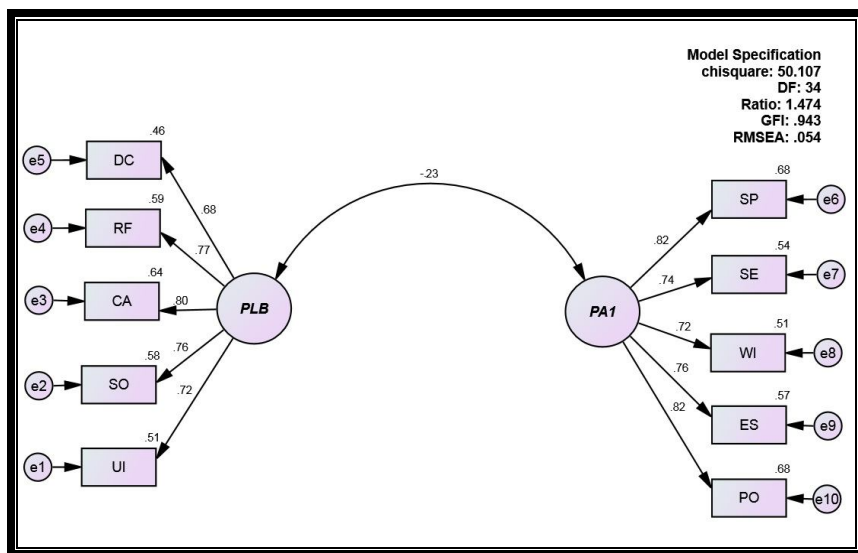
ينقسم على ما يأتي:

أ. اختبار فرضية الارتباط:

إن فرضية علاقة الارتباط في هذا البحث تمثلت بالآتي:

أ. "هنالك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية لسلوكيات القائد المتناقضة مع معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية".

لإختبار الفرضية اعلاه عمد الباحثان الى بناء الانموذج الهيكللي الخاص بعلاقة الارتباط بين متغيرات (سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية)، الذي يظهر في الشكل (2).



الشكل (٢) الانموذج الخاص باختبار فرضية علاقة الارتباط

المصدر: برنامج AMOS v.24.

إن الشكل (2)، تم بناءه على وفق مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. فقد كانت (Ratio اقل من 3، و p-value اكبر من 0.05، و GFI اكبر من 0.90، و RMSEA اقل من 0.08)، وهو يظهر العلاقة بين المتغيرات آنفة الذكر، فقد بلغ معامل الارتباط بينهما

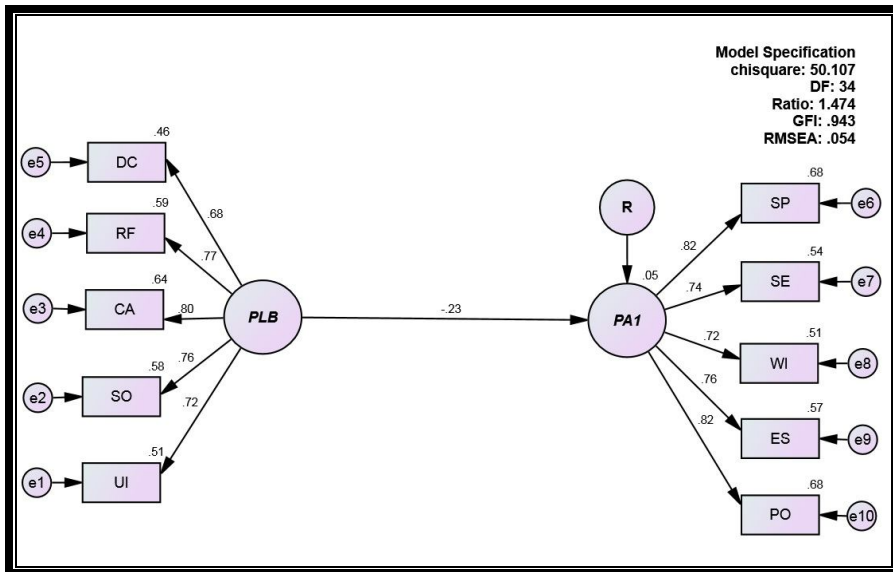
(232-).، وهو ما يدعو الى قبول هذه الفرضية.

ب. إختبار فرضية التأثير:

ان فرضية التأثير في هذا البحث تمثلت بالآتي:

"وجود تأثير سالب ومعنوي لسلوكيات القائد المتناقضة في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية".

لاختبار الفرضية اعلاه عمد الباحثان الى بناء الانموذج الهيكلي الخاص بالتأثير بين متغيرات (سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية)، الذي يظهر في الشكل (3).



الشكل (٣) الانموذج الخاص باختبار فرضية التأثير

المصدر: برنامج AMOS v.24.

إن الشكل (3)، يظهر طبيعة التأثير بين المتغيرات قيد البحث، ف فيما يتعلق بالفرضية الاولى التي تنص على "وجود تأثير سالب ومعنوي لسلوكيات القائد المتناقضة في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية"، فقد بلغ معامل التأثير بينهما (232-).، وهو ما يدعو الى قبول هذه الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:

تنقسم على ما يأتي:

- ١- تبين من التحليل ان مقياس البحث بمتغيراته الرئيسة وابعاده قد اجتاز اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العامل التوكيدي الذي يشير الى تجانس وتوافق كل بعد من الابعاد في هذا البحث مع المتغير الذي ينتمي اليه، مما يعني صلاحية مقياس هذا البحث وهو مطابق مع الافتراضات النظرية والفلسفية للقيام بالتحليلات الاحصائية المختلفة على وفق الاختبارات المعلمية.
- ٢- ظهرت سلوكيات القائد المتناقضة بمستوى مرتفع في مستشفى الامام الصادق (ع) / محافظة بابل وهذا يشير الى تبني مدراء الاقسام في المستشفى المذكور لهذا النمط الذي يعد المحرك الاساس لكثير من السمات الشخصية السلبية لمقدمي الخدمات الصحية السلوكيات.
- ٣- توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية وهذا يؤكد حقيقة اساسية مفادها سلوكيات القائد المتناقضة المبينة على اساس الحلقات المفرغة تعد عائق اساسي اتجاه معمارية الشخصية الايجابية لمقدمي الخدمات الصحية.
- ٤- يوجد تأثير موجب ومعنوي لسلوكيات القائد المتناقضة في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.

ثانياً: التوصيات:

تنقسم على ما يأتي:

- ١- ضرورة العمل على تبني تطبيقات ادارة التناقضات فكرا وممارسة وادخالها ضمن منهج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين منهم التعرف على

- فلسفتها التطبيقية والابتعاد عن حالة التفكير في اتخاذ القرار التي تعتمد على (اما / او) ، باتجاه حالة التفكير في اتخاذ القرارات التي تعتمد على (و / او).
- ٢- ضرورة تبني المستشفى قيد البحث لمفهوم سلوكيات القيادة المتناقضة المستند على مبدأ الحلقات الحميدة التي تعبر عن معالجات ايجابية للتوترات المتناقضة والابتعاد عن مبدأ الحلقات المفرغة في مواجهة مختلف التوترات المتناقضة.
- ٣- ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على التعاون والمحبة والتمكين والرقابة الذاتية بين ادارات المستشفى قيد البحث وموظفيها، التي ان سعت الى اقامتها ادارات المستشفى آفة الذكر ستساعد وتسهل من تبني الانشطة المتعلقة بمعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية بصورة ايجابية.
- ٤- ضرورة تنمية الشعور لدى الموظفين في المستشفى قيد البحث على ان اداءهم لمختلف الادوار حتى المتناقضة منها والمتعلقة بوظيفتهم بروحية عالية سيسهم بتحقيق ذاتهم.
- ٥- ضرورة العمل على اقامة ندوات وورش خاص بتصميم واعادة تصميم معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية الايجابية على وفق اليات قابلة للتنفيذ.
- ٦- توجد ضرورة للعمل على استحداث مراكز خاصة بتنمية وتطوير سلوكيات القائد المتناقضة التي تبني مبدأ الحلقات الحميدة في مواجهة تورات العمل المتناقضة لتكون قادرة على ادارة المواقع العليا بنجاح.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية:

١. ابو هاشم ، ٢٠١٠ ، النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة النفسية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة ، المجلد ٢٠ العدد ٨١ ، ٢٨٣.
٢. ابو هاشم، السيد محمد، النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة النفسية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة، جامعة بنها، المجلد (٢٠) ، العدد (٨١)، يناير ، ٢٠١٠، ٢٨٣.

٣. احميدة ، ابن زيطه ، ٢٠٠٧ ، الرعاية الصحية للفرد في الفقه الاسلامي ، اطروحة دكتوراة جامعة الجزائر.
٤. اسماعيل ، اسماء السيد علي ، ٢٠١٤ ، نحو استراتيجية لتقييم الحرم الجامعي المستدام في الالفية الثالثة
تقييم معايير الاستدامة للحرم الجامعي في مصر ، المؤتمر الدولي الخامس للهندسة والاستدامة - كلية
الهندسة - الجامعة الاسلامية في غزة ، ٤ ، ٣ .
٥. الانباري ، محمد علي ، محمد ، لادن طه ، حبيب ، اشراق ظاهر ، ٢٠١٣ ، تقييم بعض مباني جامعة بابل
بموجب معايير القيادة في الطاقة والتصميم البيئي LEED ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الهندسية العدد
الاول ، المجلد ٢١ .
٦. البحرة ، طلال مروان ، فاكوش ، عقبة ، ٢٠١٣ ، دراسة مقارنة تحليلية لبعض معايير الاستدامة السكنية
العالمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية المجلد التاسع والعشرون العدد الثاني .
٧. بشير هادي عودة ، ٢٠٠٤ ، الرفاهية والتنمية _ وجهة نظر كوزنتس : دراسة قياسية مقطعية لبلدان عربية مختارة
٨. حسين ، عمر ، ١٩٩٩ ، الرفاهية الاقتصادية ، بحث في الاسس العلمية والتطبيقات العملية لرفاهية
الفرد والمجتمع ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
٩. العطوي ، عامر علي ، (٢٠١٣) "ادارة قوى التناقض لضمان الاداء التنظيمي المستدام في اطار نموذج
التوازن الديناميكي للتنظيم" اطروحة دكتوراه غي منشورة ، جامعة بغداد .
١٠. على طالشى ، محمد صالح ، نژاد كوركى ، عظمى زاده ، قانعى ان ، نماينده & سى ده مهدي .
(٢٠١٤) . دستى ابى به استانداردهاى بى مارستان سبز در بى مارستان هاى اموزشى شهر
ىزد سال ١٣٩٢ . مجله علمى پژوهشى دانش گاه علوم پزشكى اى لام . 127-114 ، 22(5) ،
١١. عيسى ، صفاء ، مصطفى ، حسام الدين ، الحناوي ، علا سامي ، ٢٠١٦ ، معايير الاستدامة العمرانية بين
النظام الامريكي للبيد وتشريعات البناء المصرية ، قسم الهندسة المعمارية ، جامعة المنوفية .
١٢. معجم مختار الصحاح .

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية:

1. Andriopoulos, C. (2003). Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, Long Range Planning 36, 375–388.
2. Artistic, D., & Rothenberg, A. M. (2013). Assessing strengths and weaknesses in solving work problems: A Knowledge and Appraisal Personality Architecture (KAPA) analysis of the trait conscientiousness and self-efficacy. *International Journal of Psychological Studies*, 5(3), 84.
3. Beatrice, M. & Leentje, V. (2017). Paradoxes and management approaches of competing for work in creative professional service firms, Elsevier Ltd.

4. Brown, J. E. (1986). The use of paradoxical intention with oppositional behavior in the classroom. *Psychology in the Schools*, 23(1), 77-81.
5. Cervone, D. & Orom, H. (2009). Personality dynamics, meaning, and idiosyncrasy: Identifying cross-situational coherence by assessing personality architecture, *Journal of Research in Personality* 43, 228-240.
6. Cervone, D. (2005). Personality architecture: Within-person structures and processes. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 423-452.
7. Cervone, D., & Little, B. R. (2019). Personality architecture and dynamics: The new agenda and what's new about it. *Personality and Individual Differences*, 136, 12-23.
8. Cervone, D., Orom, H., Artistic, D., Shadel, W. G., & Kassel, J. D. (2007). Using a knowledge-and-appraisal model of personality architecture to understand consistency and variability in smokers' self-efficacy appraisals in high-risk situations. *Psychology of Addictive Behaviors*, 21(1), 44.
9. Cervone, Daniel, Little, Brian R. (2017). Personality architecture and dynamics: The new agenda and what's new about it, Contents lists available at Science Direct *Personality and Individual Differences*, PAID-08426; No of Pages 12.
10. Charles, J. (2013). Values in action. *Quest*, 65(3), 267-277.
11. Cloninger, C. R. (2003). Completing the psychobiological architecture of human personality development: Temperament, character, and coherence. In *Understanding Human Development* (pp. 159-181). Springer, Boston, MA.
12. Cook-Sather (2006). 'Change Based On What Students Say': Preparing Teachers for a Paradoxical Model of Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 9(4), 345-358.
13. Del Giudice, M. (2017). Heterogeneity coefficients for Mahalanobis' *D* as a multivariate effect size. *Multivariate Behavioral Research*, 52, 216-221.
14. Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Springer Dordrecht Heidelberg, London New York.
15. Hoffmann, F., Iglesia, A., Beatriz, S., & Liporace, F. (2014). Paradoxical Personality Scale: Its development and construct validity analysis. *International Journal of Psychological Research*, 7(1), 49-72.
16. Jacobson, R. (2014). Getting Unstuck Using Leadership Paradox to Execute with Confidence. Taylor & Francis Group, LLC.
17. Kathleen, M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 703-705.
18. Kinicki, A., & Fugate, M. (2015). Organizational behavior: a practical, problem-solving approach. McGraw-Hill Higher Education.
19. Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.

20. Macdonald, C., Bore, M., & Munro, D. (2008). Values in action scale and the Big 5: An empirical indication of structure. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 787-799.
21. MacKenzie, B., & McAra, D., (2013). Leadership Paradox, *Journal of the Association for Management Education and Development*, V.24, N.3.
22. Mammassis, C. S., Schmid P. C. (2018). The Role of Power Asymmetry and Paradoxical Leadership in Software Development Team Agility. In *Cognition and Innovation* (Pp. 125-139). Emerald Publishing Limited.
23. Miron, E. & Ginob, E. & Argot, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration, Elsevier Inc. All rights reserved.
24. Morgan, G.(2006). Images of organization. Thousand Oaks, CA: Sage. London.
25. Munafò, M. R., & Flint, J. (2011). Dissecting the genetic architecture of human personality. *Trends in cognitive sciences*, 15(9), 395-400.
26. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2014). Organizational Ambidexterity through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1 –23.
27. Peterson, C. & Park, N. (2006). Moral competence and character strengths among adolescents: The development and validation of the Values in Action Inventory of Strengths for Youth. *Journal of adolescence*, 29(6), 891-909.
28. Read, S. J., Monroe, B. M., Brownstein, A. L., Yang, Y., Chopra, G., and Miller, L. C. (2010). Aneural network model of the structure and dynamics of human personality. *Psychological review*, 117(1), 61.
29. Reif, A., & Lesch, K. P. (2003). Toward a molecular architecture of personality. *Behavioural brain research*, 139(1-2), 1-20.
30. Reif, & Lesch,. (2003). Toward A Molecular Architecture of Personality. *Behavioural Brain Research*, 139(1-2), 1-20.
31. Saberi, M., Bernardet, U., & DiPaola, S. (2014). An architecture for personality-based, nonverbal behavior in affective virtual humanoid character. *Procedia Computer Science*, 41, 204-211.
32. Saberi., Bernardet., & Dipaola,. (2014). an Architecture for Personality-Based, Nonverbal Behavior in Affective Virtual Humanoid Character. *Procedia Computer Science*, 41, 204-211.
33. Schad, J. & Lewis, M. & Raisch, S. & Smith, W. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 5-64. Doi: 10.1080/19416520.2016.1162422.
34. Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991) Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, vol. 31, pp. 17 – 28.

35. 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.
36. Soon, S., Yan, W. F., & Bolden, R. (2016). Paradoxes of Leadership: An Exploratory Study of Public Sector Leadership in Contexts of Complexity, Ambiguity and Uncertainty".
37. Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255-275.
38. Starr, E.J.J. (2003). Simply complex: An examination of paradoxical leadership in faith-based organizations. 19.
39. Sundaramur, C. & Lewis, M. (2016). Control and Collaboration: Paradoxes Of Governanc, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, 397-415.
40. Wang, R. (2005). Dong Zhongshu's transformation of Yin-Yang theory and contesting of gender identity. *Philosophy East and West*, 55(2), 209-231.
41. Wendy, K. & Marianne, W. (2017). Leadership Skills for Managing Paradoxes, University of Delaware, Alfred Lerner College of Business and Economics, 203 Alfred Lerner Hall, Newark.
42. Wendy, K. (2014). Dynamic Decision Making: a Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes, *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 6, 1592-1623. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0932>.
43. Winter, D. G. (2013). Personality profiles of political elites. In L. Huddy, D. O. Sears, & J. S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 423-458). New York, NY, US: Oxford University Press.
44. Wise, J. B. (2009). Using the Knowledge-and-Appraisal Personality Architecture to Predict Physically Active Leisure Self-Efficacy in University Students 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1913-1927.
45. Wood, R. E., & Beckmann, N. (2006). Personality architecture and the FFM in organisational psychology. *Applied Psychology*, 55(3), 453-469.
46. Wood., & Beckmann,. (2006). Personality Architecture and the FFM In Organisational Psychology. *Applied Psychology*, 55(3), 453-469.
47. Zachary, W., LeMentec, J. C., Miller, L. C., Read, S. J., Thomas-Meyers, G., & Thomas, G. (2005). Steps toward a Personality-based Architecture for Cognition. In *Proceedings of the 14th Annual Conference on Behavioral Representation in Modeling and Simulation*. Orlando, FL: Institute for Simulation and Training.
48. Zhang Y., Waldman, D.A., Han, Y.L., & Li, X.B. (2012). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*.
49. 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.