



دور سلوكيات القيادة المتناقضة في الحد من الغموض الاستراتيجي

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

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي

الباحث محمد شاكر جبر

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

DOI: <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i72.15855>

المخلص:

الغرض من البحث هو التعرف على المرتكزات الفكرية لمتغيرين (سلوكيات القيادة المتناقضة، الغموض الاستراتيجي) وتشخيص مستوى اعتماد سلوكيات القيادة المتناقضة في المستشفى، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بوجود حالات الغموض الاستراتيجي في عمل المستشفى، ومن أجل الاجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من اهدافها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي،

وتم اختيار عينة عشوائية من الكوادر الطبية والتمريضية في المستشفى المذكور بمقدار (٢٦٤) فردا من أصل المجتمع البالغ (٧٧٦) فردا، واعتمدت استمارة الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، اذ تكونت من (٣٢) فقرة غطت متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية واختبرت الدراسة عددا من الفرضيات تم التحقق من صحتها بواسطة البرنامجين الاحصائيين (smart pls)، (spssv.24)، وتوصلت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن اعتماد القيادة المتناقضة من شأنه ان يقلل الغموض الاستراتيجي في المستشفى المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة المتناقضة، الغموض الاستراتيجي، مستشفى النجف التعليمي.

Abstract:

The purpose of the current study is to identify the intellectual foundations of two variables (contradictory leadership behaviors and strategic ambiguity) and diagnose the level of adoption of contradictory leadership behaviors in the hospital, as the problem of the study was the presence of cases of strategic ambiguity in the hospital's work. In order to answer the questions of the study and verify its objectives, the descriptive analytical approach was adopted, as the health sector, especially the Najaf Teaching Hospital in the Najaf Governorate, was represented in the field in application of it, and a random sample of the medical and nursing staff in the aforementioned hospital was selected, amounting to (264) individuals out of the adult community. (776) individuals, and the questionnaire form was adopted as a basic tool for collecting the necessary data and information. It consisted of (32) paragraphs that covered the study variables with their sub-dimensions. The study tested a number of hypotheses that were validated by the two statistical programs (Smart pls) and spssv.24. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that adopting paradoxical leadership would reduce strategic ambiguity in the researched hospital.

Keywords: Contradictory leadership behaviors, strategic ambiguity, Najaf Teaching Hospital.

المبحث الاول: منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

أن السمة الغالبة لبيئة منظمات الأعمال الحالية هي الديناميكية والتعقيد نتيجة التغيرات المتسارعة الأمر الذي ينعكس على عمل تلك المنظمات, إذ إنها 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 بانتهاج 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 أحدها, وبدلاً من ذلك تقتضى القيادة المتناقضة أن الاعتماد على الخيارين المتناقضين (نهج كليهما) معاً هو الحل في البيئات الغامضة ويعطي للقائد مرونة كبيره وخيارات متعددة تجعله قادراً على الإحاطة بالموقف بصورة متكاملة. وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي (أن الغموض الاستراتيجي في مستشفى النجف التعليمي ناتج من ضعف الاعتماد على ممارسات القيادة المتناقضة).

ثانياً: أهمية الدراسة:

ان أهمية الدراسة الحالية من خلال جانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب العملي وتتمثل أهمية الدراسة بما يأتي :

١. اهتمت الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين متغيراتها وهي : (سلوكيات القيادة المتناقضة، الغموض الاستراتيجي) في مخطط فرضي واحد، لذا فان الدراسة الحالية انفردت بدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات من اجل ردم الفجوة المعرفية بينهما.
٢. ان الدراسة الحالية تعد مساهمة جادة في عرض الأسس المعرفية والفكرية .
٣. التركيز على الجوانب الايجابية للقيادة المتناقضة وبيان اهميتها .
٤. تمثل الدراسة الحالية مساهمة عملية لمواجهة الظواهر السلبية المتمثلة في الغموض الاستراتيجي .
٥. تحاول الدراسة الحالية اختبار مقاييس مطبقة في بيانات عالمية متنوعة لمتغيرات الدراسة الحالية (سلوكيات القيادة المتناقضة , الغموض الاستراتيجي)
٦. اتاحة الفرصة للمستشفى قيد الدراسة للتصدي للمشكلات المعقدة، التي تتعلق بكيفية الاستفادة من التناقضات المحيطة بها وادارتها بصورة موضوعية وواقعية.
٧. عدم وجود دراسة اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة، الغموض الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة للدراسة الحالية والتي من خلالها معرفة تأثير هذا المتغيرات وانعكاساتها في مكان العمل .
٨. تسهم هذا الدراسة في تقليل مستوى الغموض الاستراتيجي في المستشفى وذلك بتعزيز سلوكيات القيادة المتناقضة.
٩. تقدم الدراسة الحالية عدد من التوصيات التي تعد بمثابة الدليل العلمي للارتقاء افضل في تطبيق سلوكيات القيادة المتناقضة من اجل الحد الغموض الاستراتيجي .

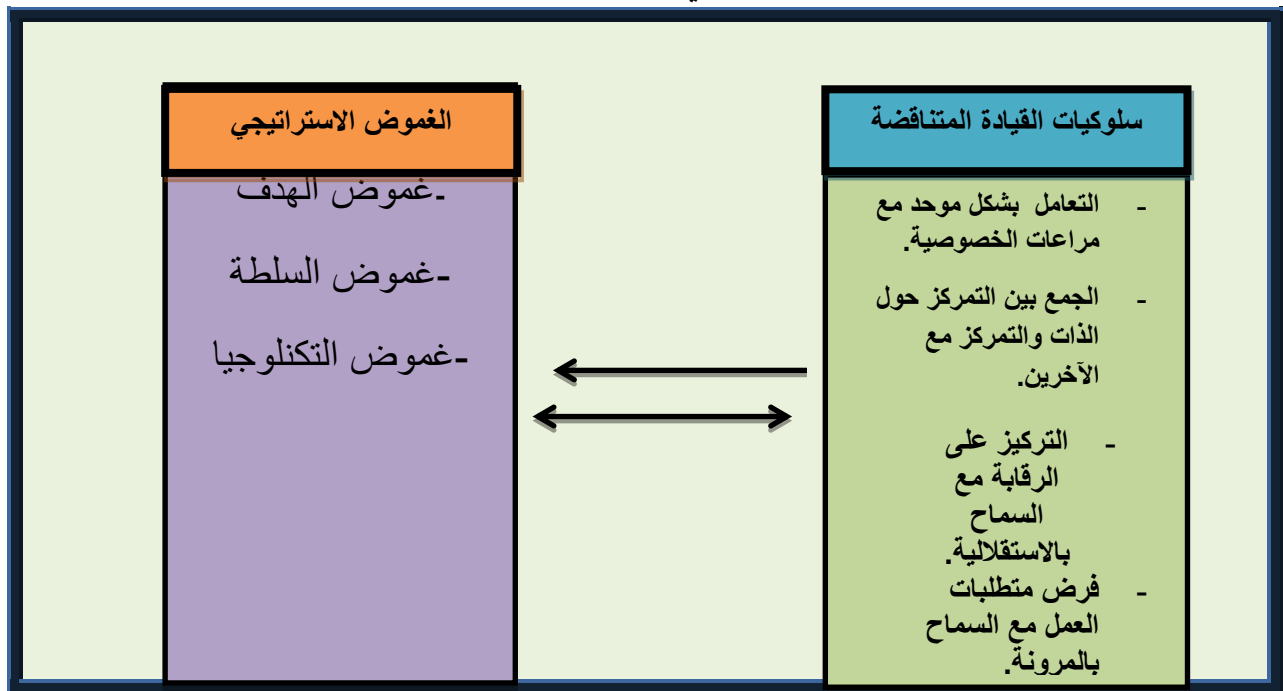


ثالثا: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١.الإسهام في تقديم إيضاح فكري حول متغيرات الدراسة الثلاثة.
 - ٢.تحديد مستوى العمل بممارسات القيادة المتناقضة في المستشفى المبحوثة.
 - ٤.تشخيص واقع الغموض الاستراتيجي في المستشفى المبحوثة.
- رابعا: المخطط الفرضي للدراسة:

قام الباحث بتصميم مخطط دراسة مفاهيمي استنادا الى الاشكالية التي تم صياغتها والذي يعكس العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو التالي .





الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط عكسية 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 (٧٧٦) فرداً حيث وزعت (٢٩٠) استبانته استرجعت منها (٢٧٢) استبانته وبعد تفريغها تبين ان (٨) استمارات غير صالحة التحليل الاحصائي لتكون عينة الدراسة النهائية (٢٦٤) فرداً وهي مطابقة للعد المطلوب حسب جدول حجم العينة للباحثين Morgan & (1970) .

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة:

اولاً: مفهوم سلوكيات القيادة المتناقضة

في سياق منظمات الأعمال فإن أول من أشار إلى مفهوم القيادة المتناقضة في المنظمة هو عالم السلوك التنظيمي (Argyris Chris 1962) في نظريته الشهيرة للنضج وعدم بالنضج والتي تطرق فيها إلى أن الأفراد في المنظمات يبدئون بسلوكيات معينة لأنها في بداية الرحلة وتعمل وفقاً للأعراف السائدة التي مارسوها وتعلموها، إلا أنه بمرور الوقت حدث تغيير تدريجي في سلوكهم وهذا يأتي مع اكتسابهم الخبرة والنضج حيث أن فكرة نظرية النضج وعدم النضج تقوم على كيفية قبول التغيير في القيم الأساسية ومدى قبول التغيير في المبادئ من عدم القبول به مطلقاً (Charles, 2013:269). وبحسب هذا المنطق



يحدث تناقض مع التنظيم الرسمي. حيث يشعر الفرد أن إدارة المنظمة لا تساعد على التكيف ويريد أن يكون مثل آلة في العمل حيث ينظر إليه المسؤولون نظرة سيئة ولا يحبه أو يحترمه وأن حقوقه قد تمت سرقتها وهذا هو السبب في أنه يبدأ في التصرف بطريقة غير لائقة على الأقل فيما يتعلق بالعلاقات مع الإدارة وكيفية التزامه بالأوامر الصادرة عنها، وعلى العكس من ذلك عندما يتعلق بعلاقاته مع الأفراد ضمن التنظيم غير الرسمي حيث يشعر أن هناك إجماعاً في الرؤى بينهم وأنهم جميعاً يساعدونه وهم من فصله وليس هناك أوامر بينهم وأن قيمهم تتوافق مع بعضها وبالتالي السلوك طبيعي ولا يشعر بالتناقض السلوكي في تعاملاته وربما عن طريق التهرب من التنظيم الرسمي واللجوء باستمرار إلى التنظيم غير الرسمي حتى في الأوقات التي يجب أن يكون فيها حاضراً ضمن فريق العمل (الصفار ، ٢٠١٩ : 27). وللاطلاع على المزيد من آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم سلوكيات القيادة المتناقضة نستعرض عدداً منها في جدول (١) .

جدول (7) مفاهيم سلوكيات القيادة المتناقضة

ت	المصدر	المفهوم
١	(الصفار , 2019: 33)	تناقضات ديناميكية وتداولية تمثل استجابة لبعض المتغيرات التنظيمية .
٢	(Shaked, 2020:1)	هي سلوك يستلزم نهج (كليهما) والذي يدعم العناصر المتناقضة في وقت واحد من خلال الاستفادة من المزايا من كل خيار على حدة وبناءً على إمكاناتها التأزيرية .
٣	(She et al., 2020:2)	أنها مقاربات القادة على حد سواء لتحقيق التوازن السلوكي ودمج المطالب المتضاربة في المنظمات.
٤	(Tan Le et al., 2020:63-64)	هي عناصر متناقضة لكن مترابطة موجودة في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت .



أبعاد سلوكيات القيادة المتناقضة

تبنى البحث الحالي مقياس الباحث (Zhang et al.,2015:541) لقياس سلوكيات القيادة والذي تضمن خمسة أبعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

١- التعامل بشكل موحد مع مراعات الخصوصية :

ان يتم معاملة الجميع وفق مبدأ واحد بعيدا عن التميز والاعتبارات الفردية ألا أن ميزة القيادة المتناقضة أنها تجمع بين الخصوصيتين أي انها تهتم بالمعاملة المتساوية بين الأفراد العاملين مع الأخذ بنظر الاعتبار 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 الاعتبارات الفردية يُتوقع من القادة أن يعاملوا أتباعهم في توحيد المعاملة مبدأً أساسياً لمعاملة الأفراد بمساواة إلا أنه قد يؤدي أيضًا إلى نزاع شخصية الأتباع ويتعارض مع الرغبة في اعتبارهم أفراداً مهمين. ودون تميز بينهم أن القادة الفاعلين هم قادرون على التوفيق بين التوحيد والتفرد على الرغم من تناقض المصطلحين. وفي السياق ذاته فان القادة يقومون بتقديم هدايا بأسعار مماثلة لشكر المرؤوسين في كل مناسبة على عملهم لصالح المجموعة والمنظمة لكنهم اختاروا كل هدية بناءً على الاهتمامات الشخصية لتلائم خصوصية الفرد المعني. بالمقابل يعطي القادة مهاماً للمرؤوسين من نفس النطاق والصعوبة ولكن يخصصون أجزاء مختلفة من العمل بناء على مهارات الافراد (Julmi, 2021:2-3).

٢- 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 احترام الآخرين لبعضهم لذا الاهتمام بالآخرين يعد موقفاً أخلاقياً، بينما الجانب الآخر المتمثل



بالغرور وعدم الاهتمام يعد علامة للنرجسية، بينما يتشارك القادة الاهتمامات والاحترام (للأفراد) في وقت واحد، فإن ظهور التأثيرات هو حقيقة واقعة من خلال عمليات الانجذاب الاجتماعي التي تجعل الأفراد يتفقون 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 ويقلل من انعدام الأمن والتطرف (Hogg, 2004:184).

٣- التركيز على الرقابة مع السماح بالاستقلالية:

يستخدم القائد الرقابة على السلوك لتحقيق الانضباط وتنظيم العمل فضلاً عن ذلك الرقابة حول مخرجات العمل فضلاً عن ذلك يستخدم القوة في عملية صنع القرار لضمان نتائج العمل. وبالتالي يمكن للقيادة الرقابة على سلوك اختيار واتخاذ قرارات في العمل (Franken et al., 2020:1). القائد يستخدم السلطة في صنع القرار لضمان نتائج العمل ويمنح الأفراد العاملين في الوقت نفسه الاستقلالية المناسبة، يمكن ان يمارس دوراً كبيراً وفاعلاً في المنظمات وذلك من خلال استخدام القائد العقلية المتناقضة للتأثير على سلوكيات العاملين على اعطائهم الشعور المناسب مثل الاستقلالية والشعور بالمرونة اثناء العمل. يركز الافراد على الاستقلالية لأنها أحد المكونات التي تقرر المصير بمعنى استقلالية الوظيفة تسمح للموظفين بتحديد السرعة عند إنجاز المهام. الاستقلالية مهمة لأنها توفر للموظفين شعوراً بالمسؤولية عن وظائفهم والمشاركة في العمل، ويمكن ان تؤثر على نوع أو محتوى عملية التبادل الاجتماعي بين المشرف والمرؤوس على سبيل المثال، موظف يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية أي شعور هذا الفرد بالمسؤولية عن العمل الذي يتعين القيام به ويمكنه تحديد طرق ووسائل إكمال العمل. أن الفرد يترجم الامتيازات المرتبطة بعلاقة مناسبة مثل الاحترام والثقة والتقدير في العمل يمكن ان يكون لديه الفرصة لاختيار واستخدام المعرفة (Volmer et al., 2012:2).



٣- فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة :

يضع المشرفون في هذا البعد أهدافا صعبة للغاية لدفع وتحفيز المرؤوسين الى ما هو أبعد من التوقعات، فضلاً عن ذلك عند تطبيق الاهداف قد يفهمون المرؤوسين انهم يواجهون صعوبات حقيقة 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).

٤- الحفاظ على مسافة السلطة والتقرب من المرؤوسين:

يحدد القائد العلاقات بين الأفراد من أجل تحديد المسافة بينهم وبين المرؤوسين من حيث مناصبهم ورتبهم وسلطتهم، ولكن باتباع متطلبات المرؤوسين، فإنه يقلل من التمييز بين المواقف إلى جانب درجة التقارب الشخصي، العلاقات، 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 الغموض الاستراتيجي

يحتوي الغموض الاستراتيجي على وجود وجهات النظر المتعددة في المنظمات، ويدخل مفهوم الغموض (التنظيم، مهام العمل، والأهداف والخطط) يحدث الغموض في التنظيم من خلال تقديم تفسيرات متعددة من الافراد فيما يخص عملهم وادوارهم الوظيفية (9-8,2014 taylor). يشير الغموض إلى عدم التركيز بشأن الاحتمالات الناتجة عن فقدان المعلومات عند الافراد العاملين في المنظمة (Crow,2021:9).

يمثل فهم وتوقع إجراءات المنافسين عملية معقدة وصعبة، لا يتصرف المتنافسون دائماً بطرق عقلانية أو مفهومة مما يعيق الحقائق الداخلية داخل المنظمات، هذه العوامل تعقد العملية وتجعل من الصعب التنبؤ بأفعال المنافسين، ومع وجود الكثير من الغموض يتعين على الموظفين الاعتماد على التخمين وتطوير إجراءات مختلفة للمواقف والمكاسب المحتملة من هذه الإجراءات، ونظراً لأن البيئة الخارجية تكون غامضة في كثير من الأحيان للمشاريع الجديدة هنا يتعين على المديرين فحص وتفسير التغيرات البيئية للحفاظ على استمرارية وأداء مهامهم وهي مجموعة فرعية من عملية المسح البيئي وتساعد المنظمات على تحديد فرصها وتهديداتها وتطوير استراتيجياتها. التي تميزها عن المنافسين وتجنب المنافسة مع الذين يتمتعون بالموارد والإمكانات الكبيرة. كما تمكن المديرين من تحديد المنافسين الحاليين والمستقبليين ومقارنة مواردهم وقدراتهم الخاصة ويمكن لهذه العملية أن تساعد المديرين على الحفاظ على الفعالية مع بيئتهم وزيادة أداءهم (Kalkman & Molendijk, 2021:8). الغموض الاستراتيجي بأنه "تلك الحالات التي يستخدم فيها الأفراد الغموض عن قصد لتحقيق أهدافهم (Sumelius et al 2020:4 وللاطلاع على المزيد آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الغموض الاستراتيجي نستعرضها في الجدول (٢) وكما يأتي:

الجدول (٢) مفاهيم الغموض الاستراتيجي

ت	المصدر	المفهوم
1	(Davenport &Leitch, 2005:2)	هو عدم التأكد من محتوى العمل وزمن أدائه وكيفية حدوثه ومن ثم يكون العامل مشوش ولا يمكن ان يعرف دوره بشكل واضح ويمكن ان تكون وجود احتمالات اكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم.
2	Guthey , 2005 : 560- (561	يحدث عندما تكون الأهداف والاختصاصات والمهام ومتطلبات العمل غير واضحة مما يؤدي لشعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

هو الفجوة بين ما تعرفه وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار.	(Sokrab,2010:3)	3
---	-----------------	---

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ابعاد الغموض الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس الباحث (Jarzabkowski,2010:220) وهذا المقياس الخاص لقياس الغموض الاستراتيجي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

١- 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.

ويشير (Bang et al,2010:259) إلى أن عدم وضوح الأهداف مبني على العشوائية والتعقيد، ويمكن أن تؤثر الفوضى على قوة المنظمة، واستعدادها لقبول هذا الموقف وأنه يمكن أن يُعزى الغموض إلى نقص القدرات الإدارية على الرغم من أن هذا في النهاية هو نتيجة مهمة لآراء مختلف أصحاب المصلحة وأن وضوح الأهداف له تأثير إيجابي على رد فعل الموظفين، والتأثير على أنشطة المنظمة.

٢- 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 المسؤول 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.

حيث ان غموض السلطة يفحص بناء الاستراتيجيات ويوضح كيف يمكن للمديرين استخدام سلطتهم في ظروف غامضة، بطريقة متناقضة، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى إرباك جهود التغيير حالما تتطور المقاومة في وجه التحولات، تتطلب إدارة الاستراتيجيات الغموض فيها لصالح مجموعة سائدة من القيم والمعتقدات والتفسيرات، ويمكن أن تكون الإدارة مصدر الغموض لأنها تترك انتماء الأفراد داخل المجموعات، وتداخل الواجبات بين المجموعات تخفف من المسؤوليات والمساءلة، ويظهر الغموض أيضاً عندما يكون التعاون بين المجموعات ضعيفاً، أو عندما تسود العلاقات العدائية أو التنافسية (ACUÑA, 2016:332-333).

٢- غموض التكنولوجيا

في عالمنا اليوم العديد من المؤسسات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة معلوماتها بشكل إلكتروني، فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات حتى تسير اعمالها بشكل جيد وتصنع منتجاتها وتقدم



خدماتها، لم تعد تستطيع المنظمات حجر أنظمة معلوماتها عن الآخرين بل على العكس من ذلك الان لابد لها من المشاركة في المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لربط نظم معلوماتها مع زبائنها ومورديها وعاملها والمساهمين فيها بالإضافة الى الجهات الرسمية الحكومية، الامر الذي جعل أنظمة المعلومات اكثر طلبا، وان 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 الافراد 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 تفاقت بسبب السيطرة غير المباشرة على الموارد، أو العلاقة غير الواضحة بين الأهداف ونتائجها أو مؤشرات الأداء (Jarzabkowski,2010: 2).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة:

أولا : الاحصاء الوصفي

١- التحليل الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة المتناقضة

من اجل تحديد مستوى اهتمام المستشفى المبحوثة بمتغير سلوكيات القيادة المتناقضة تم استخراج (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية) لفقرات متغير القيادة المتناقضة بأبعادها الخمسة وكالاتي:



جدول (٣) خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة المتناقضة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
١	التعامل بشكل موحد مع مراعات خصوصية	2.822	1.018	0.564	5
٢	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز مع الاخرين	2.873	0.975	0.574	4
٣	التركيز على الرقابة مع السماح بالاستقلالية	2.873	.992	0.575	3
٤	فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة	2.936	1.052	0.587	1
٥	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 (٣) الخاص بخلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة المتناقضة ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (٢.٨٨٨). وانحراف معياري (0.978) ومستوى اهتمام ٥٧.٨٪ وهو مستوى اهتمام متواضع ودون المستوى المطلوب. اما على مستوى الابعاد فجميعها لم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (٣)، بمعنى ان العمل بأبعاد القيادة المتناقضة في المستشفى المبحوثة بحاجة الى المزيد من الاهتمام.

٢ التحليل الوصفي لمتغير الغموض الاستراتيجي

جدول (٥) خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير الغموض الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
١	غموض الهدف	3.546	0.876	0.709	3

٢	غموض السلطة	3.655	0.863	0.73	2
٣	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 (٥) الخاص بخلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير الغموض الاستراتيجي حقق وسطاً حسابياً مقداره (٣.٦٢٤). وانحراف معياري (٠.٨٦٤)، ومستوى اهتمام 72 % بمعنى ان الافراد العاملين في المستشفى المبحوثة يعانون الغموض وبنسبة كبيرة . اما على مستوى الابعاد فجميعها تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (٣)، وهذا دليل على عدم وضوح ادوار العمل لتحقيق الاهداف، فضلاً عن ذلك ان الافراد العاملين يعانون نقص المعلومات حول الاداء الوظيفي .

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة

تتجلى فرضية الارتباط وكالاتي:

١. يرتبط متغير سلوكيات القيادة المتناقضة ارتباطاً عكسياً دال احصائياً بمتغير الغموض الاستراتيجي على المستوى الاجمالي للمتغيرين.

جدول (٦) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

Correlations			
المتغيرات		سلوكيات القيادة المتناقضة	الغموض الاستراتيجي
سلوكيات القيادة	Pearson Correlation	1	-٠.٦٨2**



المتناقضة	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	٢٦٤	٢٦٤	
الغموض الاستراتيجي	Pearson Correlation	-.٦٨٢**	-.٦١٣**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	٢٦٤	٢٦٤	٢٦٤
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: برنامج SPSS v.23

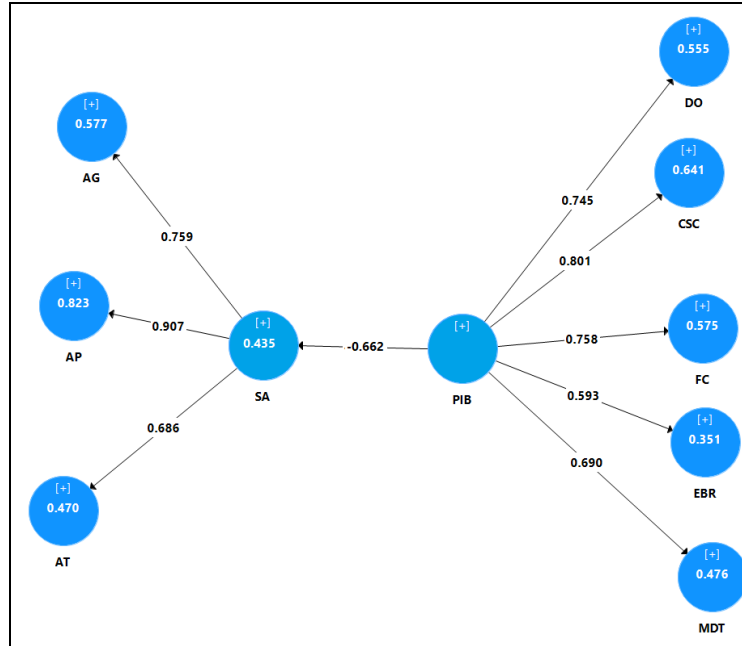
بالنظر في مخرجات الجدول (٦) يتضح الآتي :

١. ان المتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتناقضة) يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمتغير المعتمد (الغموض الاستراتيجي) على المستوى الاجمالي للمتغيرين، بواقع قيمة معامل الارتباط البالغة (-٠.٦٨٢) وهي قيمة لها دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠١)، وهذا يعني ان هذه العلاقة من قبل المسؤولين في المستشفى المبحوثة تلاشي الغموض الاستراتيجي وعليه تقبل هذه الفرضية.

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير :

١- 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 هيكلي يظم متغيري الدراسة (سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الاستراتيجي) مكون من (٢٢) فقرة، و الشكل (١) يبين ذلك



شكل (٢) انموذج اختبار فرضية التأثير الاولى

المصدر: برنامج SMART PLS

عند النظر بالنتائج الواضحة في الشكل (٢) والجدول (٦) يتضح ان المتغير المستقل سلوكيات القيادة المتناقضة يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير التابع الغموض الاستراتيجي بقيمة تأثير مقدارها (-٠.٦٦٢) وعند حدود معنوية (٠.٠١)، وتدل على ان متغير الغموض الاستراتيجي ينخفض بمقدار (٦٦.٢٪) عندما تزداد ممارسة سلوكيات القيادة المتناقضة وحدة واحدة. فضلاً عنه ان متغير سلوكيات القيادة المتناقضة قادرة على تفسير (٤٣.٥٪) 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 (٧) يبين مسار الفرضية الاولى للتأثير.

جدول(٧) مخرجات الفرضية الاولى للتأثير

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
SA <- PIB	-٠.٠٦٦٢	٠.٠٤٣٥	٠.٠٦١	١٠.٨٥٢	٠.٠٠٠	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات:

١. تعد سلوكيات القيادة المتناقضة احد الاساليب 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.
٢. 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
٣. اتضح ان ممارسة سلوكيات القيادة المتناقضة في المستشفى المبحوثة دون المستوى المطلوب اذ بلغ مستوى الاهتمام بها ٥٧٪ وهي نسبة متدنية قياساً بأهمية هذا المتغير في التفاعل مع متطلبات العمل .
٤. على الرغم من حصول بعد فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة على الترتيب الاول من حيث اهتمام المستشفى المبحوثة مقارنة بباقي الابعاد الا ان كان عنده حدوده الدنيا بنسبة اهتمام ٥٨٪.



٥. جاء بعد التعامل بشكل موحد مع مراعاة الخصوصية بالترتيب الأخير من حيث التوحيد في مضامين هذا البعد في المستشفى المبحوثة قياساً بباقي أبعاد متغير القيادة المتناقضة. أي ان المسؤولين في المستشفى يوازنوا بصورة جيدة بين التعامل بعدالة مع جميع العاملين ومراعاة الخصوصية لبعض منهم .
٦. تبين ان المستشفى المبحوثة تعاني من الغموض الاستراتيجي، اذ بلغ مستوى تواجده نسبته ٧٢٪ وهو مستوى كبير ينبغي على الادارة والمسؤولين العمل على توضيح حالات الغموض.
٧. تبين ان بعد غموض التكنولوجيا هو أكثر الابعاد غموضاً للعاملين في المستشفى المبحوثة وربما سبب هذا الغموض هو نقص المعرفة بطبيعة عمل الأجهزة المعتمدة نتيجة لحدثة استخدامها.
٨. اتضح ان العاملين في المستشفى يعانون من غموض استخدام السلطة وغموض الاهداف، أي يوجد ضعف في التنسيق بين الوحدات الادارية فضلاً عن وجود اختلاف بين اهداف المستشفى واهداف الاقسام الاخرى.
٩. 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 أجل الحد من الغموض الاستراتيجي .
- ثانياً: التوصيات:
١. 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.
٢. ضرورة الالتزام بالتعامل بشكل موحد مع جميع الموظفين ومراعاة خصوصياتهم وعدم انتهاك المعايير المهنية والتميز بين موظف واخ , وذلك من خلال مراعاة العدالة في التعامل والتواصل الفعال مع

المؤوسين بطريقة تتناسب مع خصوصياتهم.

٤. التركيز على الآثار السلبية للغموض الاستراتيجي المرتبطة بعمل المستشفى واعتماد إجراءات محددة بدقة من شأنها ان تكشف مواطن الغموض التي تواجه العاملين والعمل على إزالتها .

٥. إحاطة الملاكات الوظيفية في المستشفى بالمبحوثة برؤيا المستشفى وأهدافها وتطلعاتها لمستقبلية لكي تكون الأهداف واضحة ومعلومة للجميع

٦. ضرورة التركيز على التنسيق والتعاون بين الاقسام والوحدات الادارية في مستشفى المبحوثة، وبيان الصلاحيات والمسؤوليات حسب الوصف الوظيفي لتجنب الحاصل في ممارسة الادوار.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الصفار، سراب رزاق، (٢٠١٩)، سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية في اطار راس المال الاجتماعي. جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد. رسالة ماجستير

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 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
2. Charles, J. (2013). Values in action. *Quest*, 65(3), 267–277.
3. Crow, S. R. (2021). The Rhetoric of the Double-Voiced: Strategic Ambiguity in the Silent Protest Parade.
4. Davenport ,S.&Leitch,Shirley,(2005) “ strategic ambiguity as delegation of authority “ organization studies online firstdoi:10. 1177 issn 0170–8406.

5. Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari'a.(2008).Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd. All rights reserved. Vol. 41, P.509
6. Guthey, E. (2005). Management studies, cultural criticism and American dreams. Journal of Management Studies, 42(2), 451-465.
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. Kalkman, J. P., & Molendijk, T. (2021). The role of strategic ambiguity in moral injury: A case study of Dutch Border guards facing moral challenges. Journal of Management Inquiry, 30(2), 221-234.
10. Shaked, H. (2020). A paradoxical approach to instructional leadership. International Journal of Educational Management.
11. She, Z., Li, Q., Yang, B., & Yang, B. (2020). Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader identification and need for cognitive closure. International Journal of Hospitality Management, 89, 102524.
12. Sokrab, T. E. O. (2010). See discussions, stats, and author profiles for this publication at: [https://www. researchgate. net/publication/45459776](https://www.researchgate.net/publication/45459776) Hypothalamic hamartoma presenting with gelastic seizures, generalized convulsions, and ictal psychosis.
13. Tan Le, Hao Po, Yang Xiao, & Song Heyi. (2020). Paradoxical Leadership: Research Review and Prospects. Foreign Economics and Management, 42(4), 63-79.

14. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The leadership quarterly*, 23(3), 456–465.
15. 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.

