Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2): 1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60

Journal of Business Economics for Applied Research
مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية
ISSN 2709-6475

Paradoxical leadership and its role in achieving harmony in the workplace
A survey study of the personnel working at the Presidency of the University of Mosul

Alaa A. AL-Aa'ni[(1)], Shaymaa Mohamed Saleh[(2)], Ahmed Khalid Al-Hammadi[(3)]
University of Mosul - College of Administration and Economics[(1),(2),(3)]
(1) alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq
(2) Shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq (3) ahmed.hamadi@uomosul.edu.iq

Key words:
Paradoxical leadership, workplace harmony, University of Mosul Presidency

ARTICLE INFO
Article history:

Received	08 ***Nov***. 2024
Accepted	14 ***Nov***. 2024
Avaliabble online	30 ***Jun***. 2025

©2025 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq

*Corresponding author:
Alaa A. AL-Aa'ni
University of Mosul

Abstract:
The research aimed to measure the role of Paradoxical leadership through its dimensions in achieving harmony in the workplace. The research was applied in the presidency of the University of Mosul. The researchers adopted the descriptive analytical approach in dealing with all the research axes, starting from presenting the methodological frameworks, passing through the theoretical thought, and ending with processing, analyzing and interpreting the data. To conduct the analytical aspect of the research, the questionnaire was distributed to a random sample of employees in the presidency of the University of Mosul, amounting to (325) individuals, which is a representative sample of its community, which amounted to (1300) individuals. (300) forms were retrieved from it in their final form suitable for analysis to represent the actual size of the research sample. A set of statistical tools and methods were used in the research to analyze the practical aspect, represented by (percentages, average, standard deviation, coefficient of variation, repetitions, correlation coefficient, simple linear regression coefficient), and this was done using the SPSS V26 software)) to reach the numerical results intended for the research, which determined the fate of its hypotheses through statistical tests. The researchers were able to present a set of results, the most important of which is the existence of a positive, significant correlation between contradictory leadership and workplace harmony, as well as a significant effect between them.

Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2):1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق الانسجام في مكان العمل
دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في رئاسة جامعة الموصل

أ.م.د. آلاء عبد الموجود العاني
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

م.د. شيماء محمد صالح الهاشمي
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
Shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq

م.م. أحمد خالد خليل الحمادي
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
ahmed.hamadi@uomosul.edu.iq

المستخلص

استهدف البحث قياس دور القيادة المتناقضة عبر ابعادها في تحقيق الانسجام في مكان العمل، تم تطبيق البحث في رئاسة جامعة الموصل وقد تبنى الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع كافة محاور البحث بدأ من تقديم الأطر المنهجية ومروراً بالفكرية النظرية وانتهاءً بمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، ولأجراء الجانب التحليلي من البحث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في رئاسة جامعة الموصل بلغ حجمها (325) فرداً من وهي عينة ممثلة لمجتمعها الذي بلغ (1300) فرداً واسترد منها (300) استمارة بشكلها النهائي الصالح للتحليل لتمثل الحجم الفعلي لعينة البحث، واستعمل في البحث مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي تمثلت بـ (النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، التكرارات، ومعامل الإرتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط)، وتم ذلك باستعمال برمجية (SPSS V26) للتوصل إلى النتائج الرقمية المتوخاة من البحث والتي حددت مصير فرضياتها عبر الاختبارات الاحصائية، وأوصلت الباحثين إلى تقديم مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل، فضلًا عن وجود تأثير معنوي بينهما.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتناقضة، والانسجام في مكان العمل، رئاسة جامعة الموصل.

المقدمة:

تعمل كافة المنظمات في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات لذا تظهر فيها العديد من المتطلبات ومنها ضرورة تحقيق التوافق والانسجام بين الافراد العاملين وزملائهم في العمل ومع فرق العمل التي يعملون ضمنها حتى مع الادارة المسؤولة عنهم ولذا تسعى الادارة جاهدة الى بناء علاقات عمل تعاونية مبنية على الثقة والاحترام تحاول من خلالها غرس قيم وتقاليد تنظيمية تشجع تعزيز شعور الافراد بالانتماء وبالتالي تحقق من خلال ذلك الانسجام في مكان العمل الذي يجعل الافراد العاملين يؤدون مهامهم الوظيفية في بيئة ايجابية خالية من الصراعات والاضطرابات التنظيمية ،ولكن تحقيق هذا الانسجام في مكان العمل لا يعد امراً هيناً بل انه يتطلب سعياً حثيثاً من قبل الادارة لتحقيقه على المستوى الشخصي للعاملين، وفيما بينهم، ومع الفرق التي يعملون فيها وحتى مع ادارتهم ، لذا فان الانماط القيادية التقليدية قد تواجه صعوبة بالغة في تحقيق هذا الانسجام . ويصبح من الضروري البحث عن انماط ادارية معاصرة تتمكن من التعامل مع الحالات والمواقف المختلفة والمتناقضة التي تظهر في ميدان العمل، لذا ظهر مفهوم القيادة المتناقضة التي تنعكس في محاولة القائد تحقيق التوازن في ظل المواقف المتناقضة في بيئة العمل مع امكانيته التعامل مع اكثر من بديل في وقت واحد من خلال تطبيق مبدأ(كلاهما - و) (Both - And)بدلاً عن (إما – أو) (Either - Or) .

تمحورت مشكلة البحث بتساؤل رئيس يبحث في امكانية تبني نمط القيادة المتناقضة في تحقيق الانسجام في مكان العمل في رئاسة جامعة الموصل ،. وفي سياق ما تقدم يسعى البحث الحالي إلى الاطر النظرية والعملية للإجابة على تساؤلات البحث وتوضيح العلاقات بين المتغيرين المستقل

Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2): 1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60

والمعتمد وتحقيقاً لأهداف البحث فقد تم عرض محتواه ضمن أربعة محاور بدأها الاول بعرض منهجية البحث تلاها الثاني الذي اختص بتقديم الاطار النظري للمتغيرين ثم بعد تم تقديم الاطار العملي الذي اختص باختبار فرضيات البحث واخيراً اختتم البحث بتقديم جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً- مشكلة البحث:

يعد تحقيق الانسجام في مكان العمل من الامور المهمة التي يجب السعي لتحقيقها من قبل ادارة المنظمات إذ يعكس الانسجام تحقيق التوافق والتناغم بين أعضاء المنظمة ويهدف الى تكوين بيئة عمل يكون فيها الافراد جزء من اجراءات العمل والقرارات كما ويسهم الانسجام في موازنة العلاقات داخل المنظمة، وقد تواجه المنظمات مشكلة عدم تحقيق ذلك الانسجام بين أعضاء المنظمة انفسهم وبين الاعضاء والادارة المسؤولة عنهم ، وفي ظل هذا الامر تنشأ أمام القيادة مسؤولية صعبة للغاية تتمثل في ضرورة تحقيق الانسجام التنظيمي أو ما يسمى الانسجام في مكان العمل، ومن خلال الزيارات الاستطلاعية التي اجراها الباحثين في الميدان تأشر وجود حالات[1] مثل (قلة التفاعل بين اعضاء المنظمة ، الرسمية العالية في التفاعل بين الاعضاء ومرؤوسيهم ، ضعف التنسيق بين بعض الاعضاء الذين تتطلب مهامهم التواصل المستمر والتعاون ، ظهور صراع تنظيمي بين بعض الاعضاء) وهذه الحالات تُنبئ بضرورة لجوء القيادة في الميدان المبحوث لتحقيق الانسجام في مكان العمل، وربما لن يكون الأمر بالسهل فعلى الرغم من أن كافة الاعضاء في الميدان المبحوث يحملون قيماً ومعايير ومعتقدات وتقاليد متشابهة تجعلهم يعملون في ظل ثقافة تنظيمية واحدة إلا أن التنوع في الخلفيات العلمية للأفراد العاملين وتباين أعمارهم ومستوياتهم الوظيفية والاجتماعية وحتى اختلاف وتنوع شخصياتهم جعل الباحثين يقترحون ضرورة تبني المسؤولين في الميدان المبحوث لنمط القيادة المتناقضة فلعلها تتمكن من القضاء على المشكلات والظواهر السلبية التي تحدث بين اعضاء المنظمة، من هنا انطلق البحث من مشكلة يمكن رسم معالمها بصورة أوضح عبر اثارة التساؤل الرئيس الاتي: (هل يمكن تحقيق الانسجام في مكان العمل عبر تبني القيادة المتناقضة في ميدان البحث؟) وبناءً على ذلك يمكن ادراج التساؤلات الاتية التي تعبر عن المشكلة البحثية بشكل أكثر تحديداً:

1. ما مدى امتلاك المسؤولين في ميدان البحث لأبعاد القيادة المتناقضة؟
2. هل يشعر أعضاء الميدان المبحوث بالانسجام في مكان العمل؟ وما هو مستوى هذا الشعور؟
3. هل يهتم اعضاء المنظمة المبحوثة بتحقيق كافة انواع الانسجام في مكان العمل؟
4. هل ترتبط القيادة المتناقضة ايجابياً بعلاقة احصائية مع الانسجام في مكان العمل في ميدان البحث؟
5. هل أن القيادة المتناقضة تؤثر ايجابياً في تحقيق الانسجام في مكان العمل في ميدان البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

[1] اجرى الباحثون استطلاع اولي متضمن عشر اسئلة تعبرعن مدى وجود الانسجام في مكان العمل من عدمه وذلك لتشخيص مؤشرات المشكلة البحثية .

نظرياً: تتجسد أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات التي يتَعامل معها ، إذ يغطي البحث متغيرين معاصرين في العلوم الادارية يتمثلان في القيادة المتناقضة التي تعد نمط قيادي معاصر يتولى إدارة التناقضات بشكل متوازن داخل بيئة العمل بهدف القضاء على مؤشرات القلق والخوف التي يشعر بها اعضاء المنظمة ،فضلاً عن تناول البحث لموضوع الانسجام في مكان العمل الذي أصبح من الأمور التي تهتم بتحقيقها القيادة لما يسهم به من نتائج ايجابية في مكان العمل إذ أنه يسهم في توليد بيئة عمل سليمة داعمة للتعاون والتماسك بين اعضاء المنظمة وبما يعزز من جودة حياة العمل ويولد لدى الاعضاء شعوراً بالسعادة والرفاهية، فضلا عن كل ذلك فإن هذا البحث يقدم مساهمة نظرية بوصفها إضافة للتراكم المعرفي للدراسات المرتبطة بمتغيري البحث ومكملة لما قبلها من درَاسات في هَذا المَجال.

ميدانياً: تتجلى أهمية البحث من أهمية تطبيق فكرته في الميدان المبحوث والمتمثل برئاسة جامعة الموصل التي يعمل فيها العديد من العاملين ذوي الاختلافات الفردية والاجتماعية والوظيفية إذ من المتوقع ان تنشأ سلوكيات بينهم تفضي إلى الحاجة لتحقيق الانسجام في مكان العمل الذي يقضي على حالات الصراع والتفكك في العمل بسبب تلك الفروقات.

ثالثاً- أهداف البحث:

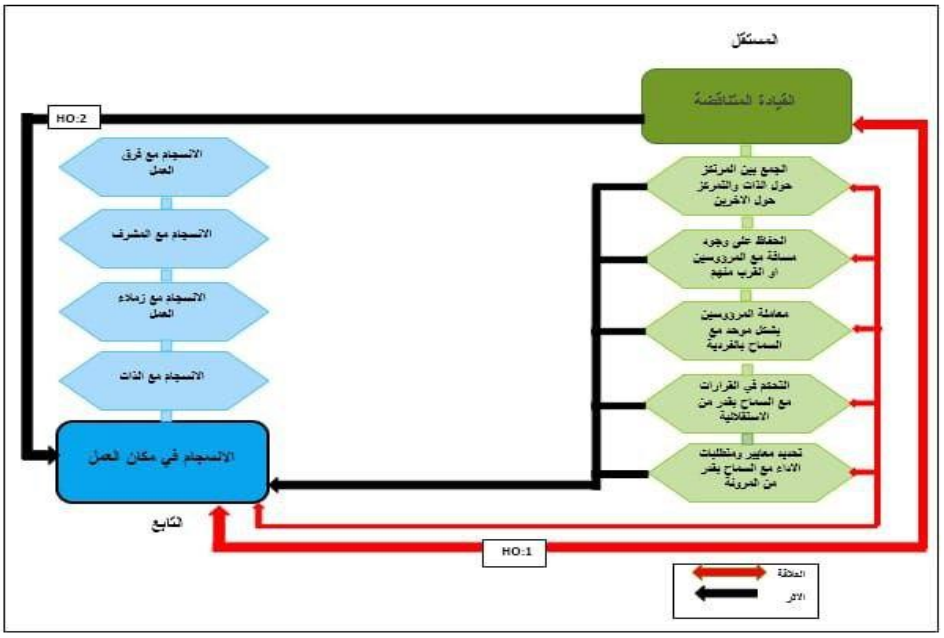
انطلاقاً من مشكلة البحث ومن خلال تحديد أهميته فان البحث يرمي إلى تحقيق الاهداف الآتية:

(1) التعرف على أهم المنطلقات الفكرية لمتغيري البحث وتشخيص طبيعة توافرهما في ميدان البحث.
(2) قياس العلاقة الإرتباطية والتأثيرية للقيادة المتناقضة في تحقيق الانسجام في مكان العمل.
(3) تحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة المتناقضة في تحقيق الانسجام في مكان العمل في ميدان البحث.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي:

يمكن تشكيل مخطط الافتراضي في ضوء متغيري البحث وأبعادهما، ويتضمن المخطط المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير المعتمد (الانسجام في مكان العمل). ويمثل الشكل (1) مخطط البحث الفرضي:

Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2): 1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من اعداد الباحثين.

خامساً- فرضيات البحث:

يعكس الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي الذي سوف تُشتق منه فرضيات البحث الرئيسة والفرعية والتي تعد بمثابة حلول مبدئية لمشكلة البحث، وقد جرى صياغة الفرضيات الإحصائية على النَحْو الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: يوجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية) والانسجام في مكان العمل.
(2) توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين) والانسجام في مكان العمل.
(3) توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين) والانسجام في مكان العمل.
(4) توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة) والانسجام في مكان العمل.
(5) توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين، مع القرب منهم) والانسجام في مكان العمل.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة المتناقضة في تحقيق الانسجام في مكان العمل. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) يوجد تأثير معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية لبعد (المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية) في الانسجام في مكان العمل.

(2) يوجد تأثير معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية لبعد (الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين) في الانسجام في مكان العمل.
(3) يوجد تأثير معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية لبعد (التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين) في الانسجام في مكان العمل.
(4) يوجد تأثير معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية لبعد (تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة) في الانسجام في مكان العمل.
(5) يوجد تأثير معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية لبعد (الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين، مع القرب منهم) في الانسجام في مكان العمل.

سادساً- مجتمع البحث:

تمثل ميدان البحث برئاسة جامعة الموصل التي تأسست في 1967-1968 وهي تضم (أمانة مجلس الجامعة) وعدد من الاقسام وهي: قسم (شؤون الديوان)، و(الشؤون الإدارية والمالية)، و(الرقابة والتدقيق الداخلي)، و(الشؤون القانونية)، و(الشؤون العلمية)، و(البعثات والعلاقات الثقافية)، (والدراسات العليا)، و(الشؤون الهندسية)، و(الإعلام والاتصالات الحكومية)، و(شؤون الطلبة)، و(الشؤون العلمية)، و(ضمان الجودة والأداء الجامعي)، بإضافة الى مجموعة من المراكز البحثية التخصصية في مجالات متنوعة.

أما مجتمع البحث فقد كان كافة الأفراد العاملين فيها والبالغ عددهم (1300) موظف في حين بلغ حجم عينة البحث (300) من الأَفراد العاملين في رئاسة الجامعة . إذ استخدم الباحثون أسلوب العينة العشوائية لاختيار الأَفراد المبحوثين وقاموا بتوزيع (325) استبانة بصورة مباشرة من الباحث إلى المستجيبين إلا أنه تم إسترداد (310) استمارة، وقد تم استبعاد (10) استمارات غيرْ صَالحة للتحليلْ ليُصبحْ العدد النهائي للاستماراتْ الصَالحة للتحلِيل (300) استمارة، وهي عينة ممثلة لمجتمعها، علماً انه تم احتساب حجم العينة بالطرق الإحصائية عبر المعادلة الواردة في الموقع الالكتروني https://www.jotform.com/sample-size-calculator/ والذي حدد حجم العينة بـ (297) مفردة، لا اننا قمنا بتوزيع ما يقارب (325) لضمان الحصول على حجم العينة المطلوب.

سابعاً- منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي - التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسة والعوامل الفرعية جميعها، والمُستمدة بياناتها من المدارس الأهلية المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.

ثامناً- أدوات البحث:

(1) الجانب النظري:

تَمَ الاعتمِاد على الجهُود السَابقة (من رسائل وأطاريح وكتب ومجلات علمية) للباحثين ممن أهتموا بمتغيري البحث الحالي في جمع البيانات الثانوية لتغطية فَقراتْ الجَانب النَظري ، فيما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الاولية للبحث لغرض اختبار فرضياته واجراء الجانب العملي ، وتم صياغة الاستبانة على النحْو الذي يُحقق ملائمتها للغرض الذي أُعدت لأجله، وقد جرى إختيار أبعادها وفقراتها إستناداً لما جاءت بها دراسات كل من (Zhang et al.,2015:) و (Chin,2015).

وتمَ قيَاس فقَرات الاسْتبانة عبر مقياس ليكَرتْ الخُمَاسِي المُرتَب وفقْ الدرجات (أتفق بشدة بوَزِن 5، أتفِق بوَزن 4، مُحايد بِوزن 3، لا أتْفق بوزنْ 2، لا أتفقْ بِشدة بوزِن 1)، وبوسَطْ حِسَابِي فَرضي

قْدره (3). وللتأكُّد مِنْ قابلية الاستبانة على قياس مُتغيراتها فقد أُجري إختبار الصدقْ الظاهري لفقراتها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المُحكمين المختَّصين في العلوم الإدارية للتأكُد منْ صِحة الفَرات ومَدى ملائمتها لفرضيات البحث وأَهدافهِ ،فضلاً عن ذلك فقد تم التأكد من ثَباتْ الاستبانَة من خلال استخدام مُعامِل كُرونباخ ألفا إذ حصلت الاستبانة ككل على قيمة ثبات عالية جدا بلغت قيمتها (0.928)، فيما بلغت قيمة الثبات لمتغير القيادة المتناقضة (0.884) وللانسجام في مكان العمل بلغت (0.868) وهذا يدل على قُوة الثبَات للأبعاد المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

❖ **القيادة المتناقضة:**

تواجه المنظمات العديد من الاختلافات والتناقضات منها ما يتعلق بمعطيات البيئة الداخلية وتحديات البيئة الخارجية ومنها ما يرتبط بالاختلافات الفردية ما بين الافراد العاملين وما يخص الفرد خلال مراحل حياته الاجتماعية والوظيفية الامر الذي تطلب جعل المنظمات تتعامل بشكل موضوعي مع الآراء المشتركة والآراء المتناقضة وفي مواجهة مستمرة لاحتواء تلك التناقضات وتوظيف خططها المستقبلية ، لذا فان وجودها بات امر محتما بل من الممكن ان يكون وجودها مطلبا اساسيا ومؤشر ايجابي يعكس دوافع واهداف المنظمة والافراد ويساعد على تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف الامر الذي تتطلب امتلاك المنظمة لقيادة قادر على احتواء التناقضات واتباع الاسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات مع الاخرين وتمتاز بالنضج المعرفي والخبرة والمرونة في التعامل مع الافراد وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة. (Rosing at el., 2018:4).

أولًا: مفهوم القيادة المتناقضة:

عند الحديث عن مفهوم القيادة المتناقضة لابد من الوقوف عند تفسير كلمة التناقض والتي تعبر عن العناصر المتناقضة والمترابطة مع بعضها البعض لانهما موجودان في نفس الوقت وبالتالي لا يمكن ترك احدهما على حساب الخيار الاخر وذلك بدمج اثنيهما والعمل بيهما سوية(Lewis et al.,2014:61) لذا فان اعتماد نهج القيادة المتناقضة كأسلوب يمارسه القادة بغية السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فهي تمتاز عن الانماط القيادية الأخرى بممارستها لسلوكيات قد تبدو متناقضة وكأنها متنافسة الا انها مترابطة ومكملة لبعضها البعض لتحقيق اهداف المنظمة (Hassan, 2022: 253).

تعود فكرة التناقض الى اتباع القيادة لأسلوب (كلاهما / و) مما يمنح القيادة القدرة على الدمج والتقبل للآراء المتناقضة في الوقت ذاته فضلا عن القدرة على حل مشكلتين او أكثر دون ان يختار أحدهما على حساب الاخرى وبشكل مرن ومما يسهم في دعم الافراد العاملين من خلال تجربة الحلول المختلفة وتشجيع العمل الابتكاري ، وبالعودة الى ما قدمه عالم السلوك التنظيمي (Argyis Chris,1962) حول نظريته التي تفسر القيادة المتناقضة والمتعلقة بنظرية (النضج وعدم النضج) التي ذكر فيها ان الافراد يمارسون خلال حياتهم المهنية سلوكيات مختلفة تبدء بسلوكيات غير ناضجة كونها مقرونة بالتنظيمات الرسمية والاساليب التقليدية والاعراف والتقاليد المكتسبة سابقا وبمرور الوقت تتغير تلك السلوكيات بشكل تدريجي لتتحول الى سلوكيات ناضجة نتاج معطيات العمل المتجددة وارتباطها بالتنظيمات غير الرسمية والخبرة المعرفية ليصبح عندها سلوك الفرد سلوك ناضج (Charles,2013,269). واستنادا الى ما تقدم يمكن استعراض اراء بعض الباحثين والكتاب فما يتعلق بمفهوم القيادة المتناقضة ووفق الجدول ادناه:

الجدول (1) بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة المتناقضة وفقا لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Charles ,2013;269)	المشاركة المتزامنة بين القيادة الرسمية والمشتركة التي تتضمن اهدافا وتفكير متناقضا.
2	(García-Sánchez et al.,2017:3)	تلك الاهداف المتناقضة التي تتطلب من العاملين اداء مهامهم الحالية بأساليب متطورة وفق نظرة مستقبلية وبالشكل الذي يجعلهم يتحملون المسؤولية عن الاخرين في بعض الاوقات .
3	(Backhaus et al.,2021:2	شعور القائد بضرورة اعطاء الافراد العاملين الفرصة لممارسة سلوكيات متناقضة ومترابطة والتعامل معها بشكل بناء وحضاري .
4	(الحدراوي وجبر ,2024 : 361)	مجموعة من السلوكيات التي تمارسها القيادة بهدف تلبية متطلبات العمل في جميع الاوقات .
5	(Stynen & Semeijn,2023:3)	اسلوب قيادي بناء يتجاوز التوجهات السلوكية التي تبدو متناقضة وتتناسب مع التغييرات التي تواجهها المنظمات ضمن بيئتها التنافسية .

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين استنادا الى المصادر أعلاه.

واستناداً لما تقدم، توصل البحث الحالي إلى التعريف الإجرائي الآتي: اسلوب قيادي يمنح القائد القدرة على تحقيق التوازن بين الحلول المختلفة للقضايا المتناقضة ودمجها لتنفيذها ضمن سياق تنظيمي لا يفضل فيها اختيار عن الاخر.

ثانياً: أهمية القيادة المتناقضة:

تعد القيادة المتناقضة بوصفها منهج اداري يزيد من اهتمام الافراد بشكل كبير للمهام الموكلة اليهم مما يدعم ادائهم الوظيفي في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد فالقيادة المتناقضة تدرك وجود التناقضات التنظيمية التي تتجاوزها وذلك من خلال توظيفها في اكثر من اتجاه لذا فأنها تعد من اكثر القيادات فاعلية في البيئات التي تتسم بحالات عدم التأكد البيئي (علام , 2022: 24) كما تساهم القيادة المتناقضة في تحقيق العديد من الجوانب الايجابية ورفع مستوى كفاءة اداء الافراد والمنظمة بوصفها نمط قياديا يسمح للقائد باختيار جميع الحلول المطروحة المتوافقة والمتناقضة منها وتحقيق الترابط بينهما ويمنح الافراد حرية التعبير عن آرائهم والاستقلالية في تحديد متطلبات عملهم المناسبة (Smith & Lewis,2011:382) وفي السياق ذاته اشارة دراسة (كاظم , 2022 : 25) الى اهمية القيادة المتناقضة في خلق بيئة عمل منتظمة يقوم القائد من خلالها بخيارات تدمج ما بين اساليب القيادة الرسمية والتعامل بالأساليب غير الرسمية فضلا عن الاثار المحتملة والفوائد المتحققة لهذا التكامل الذي يجعل ادارة المنظمة والافراد على قدر من المسؤولية في تحقيق اهداف المنظمة بالنجاح والاستمرارية ضمن بيئة اعمالها التنافسية المتغيرة .

ثالثا: ابعاد القيادة المتناقضة:

تبنى البحث الحالي ابعاد القيادة المتناقضة وفق نموذج دراسة (Zhang et al.,2015: 32) والذي تم تمثيله وفق الابعاد الاتية :

1. **المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية :** من الواضح ان لطبيعة وشكل العلاقة بين الادارة العليا والافراد لها تأثيرا ملحوظ على عضويتهم وانتمائهم للمنظمة ولمجموعتهم في العمل وهذا ما يتطلب من القيادة التعامل مع العاملين وفق لمبدأ العدالة والمساواة في توزيع الاجراءات والمكافات في بعض الاحيان والتعامل وفق لمبدأ الفردية وذلك من خلال منح القائد فرصة الاعتراف بقيمة الانجازات الفردية التي يحققها الافراد المتميزين وتشجيع الافكار الابداعية مما يعزز روح الانتماء الجماعي والالتزام التنظيمي (Hassan ,2022 :256) .
2. **الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين:** يسعى القائد وفق لهذا الاسلوب الى التوفيق ما بين قدرته على التمركز حول الذات وتفعيل دوره الرسمي وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بوصفه الحلقة الاكثر تأثيرا في المنظمة وما بين تمركزه حول الاخرين وطريقة تعامله مع الافراد

العاملين ومنحهم الصلاحية لأداء ادوارهم بشكل كفوء مما يولد لديهم الشعور بالثقة والتقدير من قبل قيادة المنظمة التي يقع على عاتقها تحقيق حالة التوازن ما بين هذين النقضين لتحقيق مطالب كل من المنظمة والافراد . (Zhang et al.,2015 :24).

3. **التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين:** يعد تحقيق التكامل والتوافق بين سيطرة القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة وما بين استقلالية الافراد ومرونة القائد تجاه القرارات الاقل اهمية ومنح العاملين حرية التعامل معها بشكل مستقل أمر ضروريا يحقق توازنا تنظيما يساعد على تقليل التناقضات ما بين نقيضين مهمين وهما : السلطة والديمقراطية أي بمعنى ان القائد يستطيع التحكم في سلوك مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل من جهة ومنحهم الحرية للتصرف بمرونة واستقلالية من جهة أخرى **(**Heracleous & Wirtz ,2014: 150**).**

4. **تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة:** يلجأ القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة المتناقضة إلى تحديد معايير ومتطلبات العمل مع السماح للمرؤوسين بقدر من المرونة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة اليهم سواء مرونة في وقت التنفيذ أو السماح بنسبة خطأ مقبولة. (علام ، 2022، 27) ، وقد أشار (Zhang et al, 2015 , 543) الى هذا البعد بالسيطرة والتمكين إذ عده من المفارقات التي تقارن سيطرة القائد بالتمكين ، ومدى قدرته على التحكم والسيطرة من جانب ومنحه المرونة من جانب أخر ، ويدمج القادة الذين يتبنون القيادة المتناقضة بين بعدي السيطرة والتمكين ، وبهذا الدمج تظهر حالتين مختلفتين هما السيطرة والمرونة من حيث السلوك، و السيطرة والاستقلالية في صنع القرار. وتصنف السيطرة إلى فئتين هما :"السيطرة السلوكية"، التي تستخدم الانضباط وتحديد المتطلبات لتنظيم سلوكيات المرؤوسين؛ و"السيطرة على المخرجات"، التي تستخدم السلطة في صنع القرار لضمان نتائج عمل المرؤوسين.

5. **المحافظة على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين، مع القرب منهم**: تعد عملية التفاعل المشترك ما بين القائد ومرؤوسيه أمر حتميا سواء بشكل رسمي او غير رسمي وفي كلا الحالتين يعمد القائد على تحديد نمط تلك العلاقة والمسافة بينه وبين الافراد العاملين التي تعتمد بالدرجة الاولى حول كيفية تأثير القيادة على سلوكيات الافراد العاملين ومدى تقييم الافراد لتلك السلوكيات (Howell et al., 2005: 4) أذ تشير دراسة (Goffee & Jones ,2006 :14) ان القيادة الفاعلة والجيدة هي تلك القيادة التي تمتلك القدرة على وضع مسافات منتظمة مع الافراد بالشكل الذي لا يجعل التقارب يشكل ضرر على صلاحياته الرسمية ولا تكون هناك مسافة كبيرة تعيق عملية التشارك والتعبير عن الآراء بحرية بل يجب ان تكون المسافة متوازنة وعلى مسافة واحدة بين صلاحياته التنظيمية وبين الافراد.

الانسجام في مكان العمل:

أولًا: مفهوم الانسجام في مكان العمل:

ما زالت الأبحاث في مجال علم السلوك التنظيمي والنظريات المتعلقة بالانسجام في القضايا التي تخص العمل في مراحلها المبكرة لذا نجد ان الدراسات في هذا المجال تمتاز بالندرة. ويشير مصطلح الانسجام في مكان العمل لغويا بوصفه يتكون من مصطلحين الأول يمثل الانسجام والذي يعني التعايش السلمي ما بين طرفين لديهم اهداف ومصالح متعارضة، ويعود اصل كلمة الانسجام الى الثقافة اليونانية وهي (Harmonica) ،اذ تعنى بتلك الطريقة التي تتحد بها كل الأجزاء معاً ،فالانسجام يدخل في كافة مجالات الحياة سواء الشخصية او التنظيمية ،فعلى المستوى التنظيمي يتمثل الانسجام في الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، وبالتالي يجنب هذا المواجهة والصراع التنظيمية في المنظمة(Subramanian et al.,2015: 3) و (العابدي واحمد ،2022: 88)، اما الثاني فيتمثل بمكان العمل اذ يعرف بالنشاط الإنتاجي الذي يمارس فيه الافراد العاملين وظائفهم واعمالهم ،فمكان العمل المنسجم هو ذلك المكان الذي يضمن

رضا الافراد العاملين وتطلعات قادتهم ،فهو يعد امراً ضرورياً لتعزيز الإنتاجية وتحقيق النمو التنظيمي في المنظمة (Nwinyokpugi & Eziuche, 2019: 34) ، وبغية الوقوف على الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الانسجام في مكان العمل لابد من استعراض اراء بعض الباحثين وكما في الجدول ادناه:

جدول (2) مفهوم الانسجام في مكان العمل

ت	المصدر	المفهوم
1	Gan & Cheung,2010) (:757	تلك البيئة التي يسودها التفاهم والتفاعل بين الافراد العاملين، ويقدر فيها القادة الموارد البشرية ويراقبون التقاليد والأعراف وكذلك يتجنبون الصراعات على وجه الخصوص، فالأفراد يتمتعون بقدرات عالية على التحمل وهم يقدمون بعض التنازلات لتجنب المشكلات فهم راضون وحريصون على عدم الإساءة الى الاخرين.
2	(Khan et al., 2018:8)	تللك المنظمة التي يسودها الاحترام والثقة والدعم والوعي والرفاهية لكافة الافراد العاملين فالإدارة العليا تسهم في خلق ثقافة داخلية من الانسجام والتعاون وتساعد في مواءمة اهداف الوحدات الوظيفية بحيث ينظر اليها على انها تعمل نحو هدف واحد
3	Bhardwaj & Jain,) (2019:676	التزامن في عمل الشخص وحياته مما يؤدي إلى الرضا عن توقعاته الوظيفية ورغباته الشخصية في نفس الوقت.
4	Zwain &) Nppruhudanabih,2022 (: 6096	حالة ناتجة عن التعاون ما بين الافراد العاملين ومنظماتهم تساهم في تحقيق اهداف المنظمة، فضلا عن المساهمة في خلق السعادة في مكان العمل للأفراد العاملين وكذلك تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي .
5	Lafegha & Osho ,) (2023:43	حالة يتعاون فيها الافراد العاملون مع اداراتهم وذلك عن طيب خاطر في السعي لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين استنادا الى المصادر أعلاه.

ومن خلال التعاريف أعلاه نجد ان الانسجام في مكان العمل:
1- ينعكس في وجود بيئة تنظيمية يسود فيها التفاعل والتوافق بين الافراد العاملين.
2- يسهم في بناء منظمة تمتلك ثقافة قائمة على الاحترام والدعم وتبادل الثقة.
3- ينعكس على الانسيابية في تحقيق اهداف الوحدات الوظيفية وبما ينعكس في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.
4- يؤدي الى تأمين الشعور الإيجابي للعاملين بدأ بحالات الرضا الوظيفي مروراً لتحقيق السعادة وانتهاء بتحقيق الرفاهية النفسية.
5- يتحقق بوجود قيادة محفزة وداعمة قادرة على خلق التناغم والانسجام في بيئة العمل الداخلية.
وعليه يمكن ان نضع التعريف الاجرائي للانسجام في مكان العمل على انه حالة من التوافق في بيئة العمل ناتجة عن التفاعل والتعاون بين افراد المنظمة ووحداتها الوظيفية وبما ينعكس في سيادة الاستقرار والسلام النسبي بين الافراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

ثانياً: أهمية الانسجام في مكان العمل:

يعد الانسجام في مكان العمل يعد ذو أهمية كبيرة في منظماتنا اليوم ، اذ ان بيئة العمل المنسجمة والمتناغمة تسهم في تحسين أداء الافراد العاملين وتزيد من انتاجيتهم في مكان عملهم ، وقد أشار (Elangovan & Xie , 2000, 323) إلى أهمية الانسجام في مكان العمل من خلال ضمانه لتحقيق رضا العاملين وتطلعات صاحب العمل ، كما ويعد أمراً ضروريا لتعزيز الإنتاجية التنظيمية ولرفع معدلات النمو، فضلاً عن ذلك فقد ذكر(,Wang & Juslin , 2009, 436) بان الانسجام في مكان العمل يسهم في تحقيق الاحترام والثقة المتبادلة بين اعضاء المنظمة ويوفر الدعم

والوعي برفاهية الاخرين ، وبالتالي فالانسجام يتطلب التماسك والمشاركة والتعاون بين العاملين خلافاً بالسلوك التنافسي الذي يعد ضاراً في تحقيق الانسجام .

فقد بين كل من (Frank et al ., 2021: 80-81) بأن أهمية الانسجام في مكان العمل تتمثل في النقاط الاتية :

1- بناء ثقة متبادلة ما بين الافراد العاملين وقادتهم في المنظمة.

2- ضمان سعادة الافراد العاملين وتفانيهم وولائهم للمنظمة وبالتالي يساعد على تحقيق اعلى مستوى من الإنتاجية.

3- تعزز بيئة العمل المنسجمة والمتناغمة من الرضا لدى الافراد العاملين وقادتهم وهذا يعد امر بالغ الأهمية لتحقيق النمو التنظيمي.

4- بيئة العمل المنسجمة تصنع حالة متوازنة نسبياً تحكمها علاقات ودية مثمرة بين الافراد العاملين وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة.

5- تقليل الاضطرابات والصراعات الناشئة داخل المنظمة وبما يعزز من كفاءتها وفاعليتها.

6- يساعد على زيادة التنسيق وذلك من خلال وجود قيادة مركزية تعمل على مزامنة الفرق ومساعدتهم في الحصول على ما يريدونه لتحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد الأولويات وتخصيص الموارد اللازمة وتوفيرها لكافة الأقسام في المنظمة.

ثالثاً: ابعاد الانسجام في مكان العمل:

اعتمد الباحثين على دراسة (Chin,2015) وذلك لكونها تتناسب مع مجتمع البحث ، فالانسجام في مكان العمل يتكون من أربعة ابعاد وهي (الانسجام مع الذات ، الانسجام مع فرق العمل ، الانسجام مع المشرف ، الانسجام مع زملاء العمل) وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد :

1- الانسجام مع الذات: يمثل الانسجام الذاتي في مكان العمل بالدالة عن بيئة المنظمة ، فبيئة العمل المنسجمة هي تلك البيئة الإيجابية التي تمكن الافراد العاملين وظيفياً وتسهم في زيادة قدراتهم الوظيفية وبالتالي تحسن أداء وظائفهم الموكلة اليهم وتسهم في صنع وظائف اكثر مسؤولية للمنظمة (Zwain&Ulhudanabih,2022:6095)، فيعد الانسجام الذاتي هو الحافز القوي لأداء المهام وانجازها بالصورة الصحيحة وبالطريقة المطلوبة من الافراد العاملين وبالتالي يعزز هذا روح المشاركة والمسؤولية لديهم تجاه منظمتهم ويمكنهم من اكتشاف المزيد من القدرات والمعارف لديهم ويحثهم على تقديم كل ما هو جديد من الابتكارات والابداعات لمنظماتهم(العبودي ، 2020 :51).

2- الانسجام مع زملاء العمل :هي عملية تحقق من خلالها التوازن النفسي ما بين الافراد العاملين من خلال عملية التفاعل داخل المنظمة والتي تمكن الافراد العاملين من تنظيم وتحسين العلاقات العاطفية المتبادلة وتزرع فيهم روح التضامن والصداقة الودية والمساواة ، حيث يمكن للعلاقات الشخصية المنسجمة ان تعزز التواصل الفاعل بين أعضاء المنظمة وتمكنهم من تحقيق التفاعل الإيجابي في العمل وبالتالي يؤدي ذلك الى القضاء وبشكل فاعل على الصراعات الداخلية في المنظمة ويسهم في تحسين التماسك الداخلي (kong&zhang,2023:64) ، فبيئة العمل المنسجمة تسهم في تحقيق المشاركة الفاعلة للافراد العاملين في اتخاذ القرارات ،فهي تعزز من إنتاجية العمل وتحسن من اداء المنظمات وتخلق بيئة عمل سليمة تفضي للتسامح والحوار وكل ذلك يسهم في زيادة رضا الافراد العاملين عن منظماتهم (Lafegha & Osho,2023:44).

3- الانسجام مع المشرف: يتمثل هذا البعد في انشاء علاقة متوازنة ومتماسكة ما بين كلا من المشرفين والافراد العاملين والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها، فهي تنطوي على خلق جو من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل ، اذ يعمل الافراد معا بانسجام لتحقيق اهداف مشتركة مع تكريم مساهماتهم المتميزة والحفاظ على الشعور بالرفاهية ،وكما يقع على عاتق المشرفين مسؤولية زرع قيم المنظمة في افرادها العاملين وبشكل صادق والهامهم بالثقة والنزاهة في عملهم (Oluwaseyi et al.,2024 :3).

4- الانسجام مع فرق العمل: يتمثل بتلك العلاقات الإيجابية التي تسهم في تحقيق التجانس والتنوع كذلك تحقق التوازن في الاختلافات ما بين أعضاء الفريق ، فمجموعات العمل المتجانسة والمتماسكة تكون العلاقات بين أعضاء فريقها مبنية على الاحترام والتعاون والثقة وهذا يسهم في خلق السعادة في مكان العمل وبالتالي يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي وتنفيذ اهداف المنظمة ورسالتها (Chen et al.,2016:3-4).

العلاقة الفكرية بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل:

يعد مكان العمل في كافة المنظمات مكاناً اجتماعياً يلتقي فيه زملاء العمل ومسؤوليهم وتتم فيه العديد من التفاعلات واللقاءات المخطط لها او العفوية وخلال هذه التفاعلات تظهر العديد من الامور منها حصول انسجام وتوافق بين أعضاء المنظمة ومنها غياب تحقيق ذلك الانسجام بسبب تنوع وتعدد الاختلافات والفروقات الشخصية والوظيفية والاجتماعية بين أعضاء المنظمة انفسهم وبين الاعضاء والادارة المسؤولة عنهم، وفي ظل هذه الاختلافات تنشأ أمام القيادة مسؤولية صعبة للغاية تتمثل في ضرورة تحقيق الانسجام التنظيمي.

ومن هنا تظهر الحاجة الملحة لتبني نمط القيادة المتناقضة إذ وجود الخلافات والمعارضة يجعل القائد امام مواقف متباينة ويتطلب منه اتخاذ قرارات بصددها لذا قد يلجأ الى القيام سلوكيات تعكس نوعاً من التناقض في ميدان العمل كأن يكون قريب من بعض العاملين في فترة ما ويلجأ إلى اخذ تحديد هذا القرب بفرض مسافة معينة خلال تعامله معهم في وقت اخر وحسب ظروف ومتطلبات الموقف.

وتتعاظم الحاجة الى القيادة المتناقضة عندما يكون مكان العمل غير منسجم وتظهر فيه انواعاً من الخلافات او المعارضة لأفكار واهتمامات الافراد وهو يعني وجود مستوى من عدم التوافق في المجتمع أو المنظمة أو المجموعة ولذلك يجب أن تمتلك القيادات الادارية في المنظمة القدرة على التأثير في عمل الأفراد العاملين عبر ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم و المنصب الذي يشغلونه في المنظمة، إذ يتبع العاملين التوجيه من قادتهم للقيام بوظائفهم (Elangovan & Xie , 2000, 323)، ويرى (Zameni et al,2012 ,1159) ان القيادات الادارية تلجأ إلى تبني السلوكيات المتناقضة في العمل وحسب متطلبات الموقف ، فعندما تمر المنظمة في فترة يقل فيها مستوى الالتزام والرضا عن العمل من قبل العاملين يلجأ القائد عندئذً إلى استخدام القوة القسرية في القيادة, ولكن عليه الا يستمر في تبني القسر والاكراه اذ يمكن ان يولد الاستخدام المتزايد للقوة القسرية مشاعر سلبية ناتجة عن الخوف والاحباط و التي بدورها تهدد الانسجام بين الموظفين وتضعف الاستقرار العام للعمل.

وأخيراً تحتاج كل منظمة إلى تحقيق الانسجام في مكان العمل كونه يؤدي إلى تعاون متبادل وشراكة إيجابية بين القيادات والعاملين, فالبيئة المنسجمة تتسم بعلاقات متناغمة بينهما في مكان العمل و يعتبر (Farh et al , 2004 , 247) تحقيق الانسجام وتعزيزه طريقة مفيدة لتشجيع السلوك الايجابي للعاملين في المنظمة.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولًا: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص متغير القيادة المتناقضة وابعادها:

يشتمل المتغير المستقل في البحث على خمسة ايعاد جرى التعبير عنها في الاستبانة بواحد وعشرين فقرة، وقام الباحثين باستخراج (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية نسبية) وكانت النتائج كما مبينة في جدول (3)

Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2): 1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60

جدول (3) المؤشرات الوصفية لمتغير القيادة المتناقضة وابعادها

المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية	**3.675**	**0.922**	**25.088**	**73.5**
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين	**3.896**	**0.819**	**21.021**	**77.92**
التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين	**3.87**	**0.884**	**22.842**	**77.4**
تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة	**3.52**	**0.903**	**25.653**	**70.4**
الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين، مع القرب منهم	**3.77**	**0.859**	**22.785**	**75.4**
المؤشر الكلي للقيادة المتناقضة	**3.746**	**0.877**	**23.478**	**74.92**

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26).

ويتضح من خلال الجدول(3) ان عينة البحث يرون أن قياداتهم يمارسون سلوكيات القيادة المتناقضة نظرا لكون الوسط الحسابي لمتغير القيادة المتناقضة بلغ (3.746) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3)، وقد حقق البعد الثاني (الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين) اعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (3.896) يقابلها اعلى اهمية نسبية من بين الابعاد الاخرى إذ بلغت (77.92) ، وأقل قيمة لمعامل الاختلاف سًجلت (21.021) فيما حصل البعد الرابع (تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة) على اقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.52) ، يقابلها ادنى اهمية نسبية من بين الابعاد الاخرى إذ بلغت (70.4) ، وأعلى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (25.653).

ومن خلال ما تقدم نرى ان القيادات في الميدان المبحوث عنه تتبنى القيادة المتناقضة وبذلك تمت الإجابة عن التساؤل الأول المشار في مشكلة البحث وبذلك يتضح لنا ان تبني القادة لأبعاد القيادة المتناقضة إنما يسهم في التفاعل مع كافة الاعضاء في المنظمة، ففي الوقت الذي يمارس فيه المدير القيادة ويرغب ان يكون هو مركز الاهتمام الرئيسي فانه يسمح للمرؤوسين بمشاركة الدور القيادي معه ويسمح لهم بالمشاركة في الظهور ويحترم اراء الاخرين وقيمهم في العمل على الرغم من اعتزازه برأيه الشخصي.

2. وصف وتشخيص متغير الانسجام في مكان العمل:

ويتضح من خلال الجدول(4) ان عينة البحث يرون أن هناك حالة من الانسجام في مكان العمل نظرا لكون الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (**3.921**) وهو اعلى من الوسط الفرضى البالغة (3) ، وقد حقق البعد الاول (الانسجام الذاتي) اعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (**4.16**) يقابلها اعلى اهمية نسبية من بين الابعاد الاخرى إذ بلغت (**83.2**) ، وأقل قيمة لمعامل الاختلاف سًجلت (**18.27**) فيما حصل البعد الثالث (**الانسجام مع الرئيس المباشر**) على اقل وسط حسابي بلغت قيمته (**3.367**) ، يقابلها ادنى اهمية نسبية من بين الابعاد الاخرى إذ بلغت (**67.34**) ، وأعلى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (**31.24**) .

ومن خلال ما تقدم ومن خلال ما تقدم نصل الى إجابة للتساؤلين الثاني والثالث المثارين في مشكلة البحث ،اذ تؤشر النتائج ان الأفراد المبحوثين يشعرون بوجود انسجام في مكان العمل وانهم يشعرون بوجود الانسجام الذاتي اكثر من أنواع الانسجام الأخرى في ميدان العمل ، وبهذا نرى ان أعضاء المنظمة المبحوثة يعملون في بيئة عمل تتسم بالانسجام وان اكثر ما يميز هذا الانسجام في ميدان العمل هو شعور اعضاء المنظمة بحالة من الانسجام الذاتي فهم يشعرون بجدية وأهمية العمل

في وظائفهم ويعتزون بشكل كبير في بيئة عملهم التي تعزز من قدراتهم الذاتية لإنجاز مهامهم الوظيفية.

جدول (4) المؤشرات الاحصائية الوصفية لمتغير الانسجام في مكان العمل

المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
الانسجام الذاتي	4.16	0.760	18.27	83.2
الانسجام مع الموظفين	4.084	0.778	19.05	81.68
الانسجام مع الرئيس المباشر	3.367	1.052	31.24	67.34
الانسجام مع فريق العمل	4.073	0.846	20.77	81.46
الانسجام في مكان العمل	3.921	0.859	22.33	78.42

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26).

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط:

لغرض اختبار فرضية الارتباط الرئيسة بين متغيري البحث والفرضيات الفرعية المُنبثقَة عنها تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person) بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فان بيانات البحث يمكن ان يستخدم معها الأساليب الاحصائية الخاصة بالبيانات المعلمية ومنها معامل ارتباط بيرسون، وكما يأتي :

1. **اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:** يوجد علاقة إرتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل:

الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين أبعاد القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل

المتغيرات والابعاد		المتغير المعتمد / الانسجام في مكان العمل
المتغير المستقل / القيادة المتناقضة	Pearson Correlation	.635
	Sig.	.000
المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية	Pearson Correlation	.598
	Sig.	.000
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين	Pearson Correlation	.350
	Sig.	.013
التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين	Pearson Correlation	.573
	Sig.	.000
تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة	Pearson Correlation	.345
	Sig.	.014
الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين مع القرب منهم	Pearson Correlation	.562
	Sig.	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26). N=300

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين **القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل** وقد بلغت قيمة هذه العلاقة (.635) وكانت هذه العلاقة معنوية بدلالة قيمة .Sig التي بلغت (.000) فضلاً عن كونها علاقة موجبة تفسر لنا انه كلما تم تبني نمط القيادة المتناقضة كلما زاد بذلك الانسجام في مكان العمل بمقدار(.635) الامر الذي يدعونا الى قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى .

ولغرض اختبار **الفرضيات الفرعية المُنبثقَة من الفرضية الرئيسة الاولى** فيتضح من خلال الجدول (5) أن جميع علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المتناقضة كانت موجبة ومعنوية ، إلا أن أقوى علاقة ارتباط **مع الانسجام في مكان العمل** كانت لبُعد **المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية إذ بلغت قيمتها (.598) ، تليها** علاقة **الانسجام في مكان**

العمل وبُعد **التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين إذ بلغت قيمتها (.573) ، ليأتي بعدها العلاقة بين الانسجام في مكان العمل وبُعد الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين مع القرب منهم إذ بلغت قيمتها (.562)** ،فيما كانت أضعف العلاقات ارتباطاً بالانسجام في مكان العمل هي لبُعدي **الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين ، و تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة** ، إذ بلغت قيم معامل الارتباط لهما **(.350)** **(.345)** على التوالي ، وقد كانت جميع قيم علاقات الارتباط معنوية بدلالة قيمة .Sig لكافة الابعاد والتي بلغت **.000**. وبذلك يتم قبول الفرضيات الفرعية الخمسة المُنبثقَة من الرئيسة الاولى.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير:

لغرض اختبار فرضية الانحدار الرئيسة بين متغيري البحث والفرضيات الفرعية المُنبثقَة عنها تم استخدام معادلة خط الانحدار وكما يأتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسة لابد من قراءة المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (6) وكما يأتي:

الجدول (6) معاملات الانحدار بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل

المؤشرات الاحصائية / الابعاد	قيمة اختبار F	Sig	R^2	A	β	قيمة اختبار t	Sig.
القيادة ← الانسجام في مكان العمل	32.51	.000	.404	.669	.635	5.702	.00

N=300 **DF=(1,299)**

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26).

تعكس المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (6) أنَّ مِقدار الثابت (a=.669) وهو يَعني أن هناك وجوداً للانسجام في مكان العمل مِقداره (.669) وإنْ كانت القيادة المتناقضة تساوي صفراً، وهَذا يعني أن عدم وجود القيادة المتناقضة لا ينفي وجود الانسجام في مكان العمل ، كما أن زاوية ميل الانحدار (B) على وفق مؤشر بيتا (B=.635) تُمثلْ مِقدار تَأثير القيادة المتناقضة (X) في الانسجام في مكان العمل (Y)، وهَذا يعْني أنَّ زيادة مِقدارها (1) في القيادة المتناقضة سَتؤدي الى زيادة مُوجبة في الانسجام في مكان العمل قَدرها (.635).

فيما جاء معامل التحديد (R Square) بقيمة قدرها (0.404) ليشير الى أنَّ القيادة المتناقضة تُفسر نحو (40%) من التَباين الحاصل في الانسجام في مكان العمل ، وأن المُتبقي من التباين والبالغ (60 %) الذي لم تُفسره القيادة المتناقضة هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدخل انموذج الانحدار للبحث الحالي أو انها متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

كما نجد أن قيمة اختبار F بين القيادة المتناقضة و الانسجام في مكان العمل بلغت (32.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) كما أن مُستوى معْنوية انموذج الانحِدار (Sig) بلغت قيمته (.000)، إذ تعكس هذه المؤشرات أن الانسجام في مكان العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة المتناقضة (X)، وقد سجلت معنوية متغير القيادة المتناقضة وفقاً لمعامل (t =5.702) بمستوى معنوية (.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها **"يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة المتناقضة في تحقيق الانسجام في مكان العمل"**. وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالاتي:

$$Y = a + B X$$

أما تقديرات معادلة الانحدار **فكانت** كما يأتي:

الانسجام في مكان العمل = 0.669 + 0.635 القيادة المتناقضة

Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (7), No. (1), Part (2):1212-1232
Doi: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60

2. اختبار الفرضيات الفرعية المُنبثقة من الرئيسة الثانية:

بهدف تحديد مصير الفرضية الفرعية من الرئيسة الثانية من حيث النفي أو الاثبات لابد من الاستعانة بالجدول (7) وكما يأتي:

الجدول (7) معاملات الانحدار بين القيادة المتناقضة والانسجام في مكان العمل

المؤشرات الاحصائية الابعاد	قيمة اختبار F	Sig	R^2	A	β	قيمة اختبار t	Sig.
المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية ← الانسجام في مكان العمل	26.73	.000	.358	.417	.598	5.170	.000
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين ← الانسجام في مكان العمل	6.682	.013	.122	.336	.350	3.585	.013
التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين ← الانسجام في مكان العمل	23.48	.000	.329	.447	.573	4.846	.000
تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة ← الانسجام في مكان العمل	6.506	.014	.119	.266	.345	3.551	.014
الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين مع القرب منهم ← الانسجام في مكان العمل	22.16	.000	.316	.468	.562	4.708	.000

DF=(1,299)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS V26).

تعكس المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (7) أنَّ مِقدار الثابت لأبعاد القيادة المتناقضة بلغ (.468 , .266 , .447 , .336 , .417) على التوالي إذ يَعني أن هناك وجوداً للانسجام في مكان العمل بمِقدار يتراوح بين (.266- .468) حتى وإنْ كانت أبعاد القيادة المتناقضة تساوي صفراً ، كما أن زاوية ميل الانحدار (B) على وفق مؤشر بيتا قد سَجل (.562 , .345 , .573 , .350 , .598) على التوالي لتُمثلْ مِقدار تَأثير أبعاد القيادة المتناقضة في الانسجام في مكان العمل ، وهَذا يعْني أنَّ زيادة مِقدارها (1) في كل بُعد من أبعاد القيادة المتناقضة سَتؤدي الى زيادة مُوجبة في الانسجام في مكان العمل بمقَدار معاملات بيتا اعلاه. فتكون معادلة خط الانحدار كما يأتي :

$$Y= a + B\ X1 + B\ X2 + B\ X3 + B\ X4 + B\ X5$$

أما تقديرات معادلة الانحدار فكانت كما يأتي:

الانسجام في مكان العمل = 0.598 المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية + 0.350 الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين+ 0.573 التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين + 0.345 تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة +0.562 الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين مع القرب منهم .

فيما جاء معامل التحديد (R Square) بقيم بلغت(.316 , .119 , .329 , .122 , .358) ليشير الى أن أبعاد القيادة المتناقضة تُفسر ما بين (35% – 11%) من التَباين الحاصل في الانسجام في مكان العمل ، وأن المُتبقي من التباين الذي لم تُفسره الابعاد ناتج عن متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار للبحث الحالي أو انها متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

كما نجد أن قيمة اختبارF لأبعاد القيادة المتناقضة في الانسجام في مكان العمل بلغت (22.16 , 6.506 , 23.48 , 6.682 , 26.73)على التوالي وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة

(3.92) كما أن مُستوى معْنوية انموذج الانحِدار(Sig) بلغت قيمه(.000, .013,.000, .014,.000) على التوالي وهي أقل من (0.05) ، إذ تعكس هذه المؤشرات أن الانسجام في مكان العمل (Y) هو دالة لأبعاد لقيادة المتناقضة (X)، وسجلت معنوية أبعاد القيادة المتناقضة وفقاً لمعامل t قيماً بلغت (4.708, 3.551, 4.846, 3.585, 5.170) بمستويات معنوية بلغت (.000, .014,.000, .013,.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضيات الفرعية الخمس من الرئيسة الثانية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولًا: الاستنتاجات:

1. يمارس المسؤولين في الميدان المبحوث نمط القيادة المتناقضة ، إذ انهم يلجأون الى تبني سلوكياتها المختلفة عبر قيامهم بتحقيق المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية وقيامهم بالجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين و تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة.
2. يتمتع الميدان المبحوث بوجود انسجام في مكان العمل بين اعضاء المنظمة من موظفين وزملاء عمل ومشرفين وقد كان الانسجام الذاتي اكثر الابعاد توافراً في الميدان المبحوث ليعكس لنا امتلاك الافراد المبحوثين القدرة على ضبط انفعالاتهم وبما يعزز من قدراتهم الذاتية في العمل فضلاً عن اعتزازهم كثيراً ببيئة العمل .
3. كلما تبنت القيادة في الميدان المبحوث ابعاد القيادة المتناقضة وعملت بها كلما زادها قدرةً على تحقيق الانسجام في مكان العمل، ويمكن تفسير ذلك بالقول ان لجوء القيادة الى تبنبي السلوكيات المتناقضة مثل تأكيدها على التطابق مع معايير أداء المهام الوظيفية، مع السماح ببعض الاستثناءات والمحافظة على وجود مسافة بينها وبين المرؤوسين كل هذا سوف يهيئ لبيئة عمل تراعي الاختلافات والفروقات الفردية والشخصية والاجتماعية بين العاملين وبما يؤدي الى تحقيقها للانسجام التنظيمي.
4. بينت النتائج أن أقوى علاقة ارتباط سُجلت بين بُعد المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية والانسجام في مكان العمل، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما تمكنت القيادات الادارية من تحقيق المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ بالاعتبار اختلافاتهم الفردية، كلما أسهم ذلك في تحقيق الانسجام في مكان العمل.
5. سجلت أضعف علاقة ارتباط بين بُعد تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة مع الانسجام في مكان العمل ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن تأكيد المدير على التطابق مع معايير أداء المهام الوظيفية، مع السماح للأفراد ببعض الاستثناءات، واهتمامه بتحقيق معايير الاداء المحددة مع عدم توجيهه النقد للمرؤوسين أنما يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الانسجام في مكان العمل في الميدان المبحوث.
6. يتأثر الانسجام في مكان العمل بعدة متغيرات في المنظمة ومن هذه المتغيرات طبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد وما يحمله هذا النمط من سلوكيات متناقضة، إذ وجدت دراستنا أن القيادة المتناقضة تؤثر ايجابياً في الانسجام في مكان العمل وهذا يعني ان تحقيق الانسجام في مكان العمل يعود في احد اسبابه الى وجود قيادة ادارية تتمكن من التعامل مع مواقف متناقضة وسلوكيات متناقضة وحتى افراداً يحملون تنوعات فكرية وثقافية متناقضة .
7. تبين أن الانسجام في مكان العمل يتأثر بشكل عالٍ وواضح بقدرة القائد على التعامل بمساواة مع المرؤوسين مع اخذه بالاعتبار فروقاتهم الفردية ، وهذا يفسر لنا أن مراعاة القائد الاختلافات الفردية بين الافراد العاملين يؤدي الى تحقيق الانسجام كما أنه عندما ينتهج مبدأ المساواة في

التعامل فانه يحقق انسجام ايضا في مكان العمل ، والسبب يعود الى حاجة الموقف الى تبني احدى الحالتين دون غيرهما وذكاء القائد في تبني السلوك المناسب للموقف.

8. أكدت نتائج التحليل بأن جميع ابعاد القيادة المتناقضة تمارس دوراً تأثيرياً بارزاً في تحقيق الانسجام في مكان العمل في المنظمة المبحوثة. وأن القيادات في الميدان المبحوث تمكنت من توظيف سلوكياتها المتناقضة المعتمدة على تحقيق حالة توازن بين طرفي نقيض من خلال العمل وفق مبدأ (كلاهما / و) في الانسجام في مكان العمل .

ثانيًا: المقترحات:

1. من المهم ان يتم توفير بيئة العمل المناسبة التي تسهل من تقبل الافراد العاملين لظروف ومواقف العمل الصعبة وبما يؤدي الى تحقيق الانسجام في مكان العمل خلال جميع المواقف.

آلية التنفيذ: توفير كافة المستلزمات المادية التي يحتاج اليها العاملين والتي من شأنها توفير الراحة لهم خلال العمل مما يسهم في توليد الشعور لديهم بالتناغم والانسجام اثناء العمل.

2. تشجيع الافراد العاملين على تبني السلوك الايجابي في العمل كونه يسهم في تحقيق الانسجام الذاتي لديهم وانسجامهم مع زملاء العمل وبما يعزز من مساهماتهم في تحقيق الانسجام في مكان العمل.

آلية التنفيذ: تبني التنشئة الاجتماعية التي تزيد من حالات التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين وبالتالي تعزز من انتمائهم للمنظمة وتسهم في تحقيق الانسجام في مكان العمل .

3. من المهم ان تلجأ القيادة في الميدان المبحوث الى تشجيع مشاركة العاملين الذين يمتلكون طاقات ابداعية وفكرية للاستفادة من آرائهم وافكارهم كمدخلات في صياغة الاهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات وبما يؤدي الى زيادة الانسجام بين زملاء العمل فضلاً عن الانسجام مع المشرفين.

آلية التنفيذ: دعم وتحفيز الافراد العاملين المبدعين مادياً ومعنوياً عن مساهماتهم الفاعلة في أنشطة المنظمة المختلفة.

4. ضرورة الاهتمام بالعوامل التي تسهم في تحقيق الانسجام في مكان العمل منها والثقة والاحترام المتبادلين بين القيادات والعاملين، وتشجيع التعاون بين العاملين ومنحهم فرص المشاركة في وضع الاهداف.

آلية التنفيذ: منح العاملين فرص لإثبات ذاتهم عبر تمكينهم بعض الصلاحيات المرتبطة بوظائفهم مما يعزز من الثقة بين القيادة والعاملين ويخلق اجواء مفعمة بالاحترام المتبادل الذي يسهم في تحقيق الانسجام في مكان العمل .

5. العمل على تشجيع العمل الجماعي كونه يسهم في توطيد الاواصر الوظيفية والاجتماعية بين العاملين وبما يهيئ الظروف المناسبة لتحقيق الانسجام في مكان العمل.

6. على القيادات الادارية أن تحث العاملين بشكل مستمر على تطوير ذاتهم وان تهيئ الفرص الوظيفية التي تخدم هذا التوجه ، فعندما يرتقي العاملين بمستواهم الثقافي والوظيفي تصبح قدرتهم على تحقيق الانسجام أفضل من قبل بفعل تراكم الخبرة واكتساب المعرفة وتطوير المهارة.

آلية التنفيذ: توفير فرص التطوير الوظيفي مثل زج العاملين في الدورات التدريبية التي يحتاجون اليها، ومنحهم الفرص والوقت لتطوير مستوياتهم التعليمية مثل تهئية الظروف امامهم لإكمال دراساتهم والحصول على الشهادات الجامعية الاولية والعلية في التخصص.

المراجع:

1. الحدراوي، رافد حميد، وجبر ، محمد شاكر ،(2024) ، دور سلوكيات القيادة المتناقضة في الحد من الغموض الاستراتيجي :دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى النجف التعليمي في محافظة النجف الاشرف ،مجلة مركز دراسات الكوفة – جامعة الكوفة؟، العدد 72.
2. العابدي، علي رزاق، واحمد، افراح خليل ،(2022)، الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة بمحافظة النجف الاشرف ، **مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد** ، المجلد 18، العدد 1.
3. العبودي، محمد عبد الحسن عجمي، (2020) ، السلوكيات العفوية في مكان العمل وعلاقتها بالديمومة التنظيمية في سياق التأثير التفاعلي للتلوث الثقافي : دراسة حالة في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، **جامعة الكوفة** ، العراق.
4. علام ،نهال محمد ،(2022) ، القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي :دراسة تطبيقية على احدى شركات قطاع الصناعة في مصر ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، المجلد 36 ،العدد 2 .
5. كاظم ،رونق جودت ، (2021) ، تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي الدور الوسيط لمشاركة المعرفة الدور التفاعلي للسلامة التنظيمية :دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مستشفيات البصرة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،**جامعة البصرة** ، العراق.
6. Backhaus, Leonie,& Reuber, Artur,& Vogel, Dominik, & Vogel, Rick, (2021),Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector, **Public Management Review**, Vol.(1),NO. (21).
7. Bhardwaj, Pratishthaj ,& Jain, Ankita (2019)**,** Significance of Harmony within Work and Life: A Study on Jaipur Police Personnel , **International Journal of Engineering Development and Research**, Vol.(7),NO. (3), https://rjwave.org/IJEDR/papers/IJEDR1903117.
8. Charles, J. (2013). Values in action. **Quest**, Vol. (65), No. (3),267-277.
9. Chen, Chao C ,& Ünal, Ali F ,& Leung ,Kwok ,& Xin ,Katherine R ,(2016), Group Harmony In The Workplace: Conception, Measurement, And Validation **, Asia Pacific Journal of Management** , Vol.(33) .
10. Chin, Tachia, (2015), Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(26),NO. (8), https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934882 .
11. Elangovan, A. R. &Xie, J. L,2000, Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes .Leadership and Organization, **Development Journal**, Vol.(21),NO. (6),319-328.
12. Farh, J.L., Zhong, C.B., and Organ, D.W,2004, Organizational Citizenship Behaviour in the Peoples, **Organization Science**, Vol.(15), 241 – 253.
13. Frank, Miidom, Dumbor,& Ebirika. Ngozi Dyke,& Ebirika, Ngozi Dyke ,(2021),Authentic Leadership: A Panacea For Workplace Harmony,

International Journal of Advanced Academic Research, Vol.(7),NO. (8).

14. Gan , Yiqun ,& Cheung ,Fanny,(2010**),** From Proactive Personality To Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Harmony , **Psychological Reports** , Vol.(106),NO. (3), ,https://doi.org/ 10.2466/pr0.106.3.755-765 .
15. García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2017). The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilization, **Review of Managerial Science**, Vol. (11), No. (1), 19-51..
16. Goffee, R., & Jones, G. (2006). Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader, **Boston**, Mass: Harvard Business School Press, p. 141.
17. Hassan, Fadhil Abbas, 2022, The Impact of Paradoxical leadership on Achieving Knowledge Management Strategies"An analytical study of the opinions of a sample of Academics in the Engineering Technical College - Maysan and Technical Institute of Amara, **Journal of Management and Economics**, Vol. (47), No. (135).
18. Heracleous, L. & Wirtz, J. (2014). "Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. (50), No. (2), 150-170.
19. Howell,J.M,&Neufeld,D.J.,&Avolio,B.J.(2005).Examiningtherelationshi pofleadershipandphysical distance with business unit performance, **The Leadership Quarterly**, Vol.(16) No.(2),pp. 273-285.
20. Khan, Jashim , & Rivers, Gary, & Gaur, Sonjaya S,& Quazi, Ali ,& Zuo, Na ,& Bhatia, Sunil D , (2018),Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms?, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics** Vol.(30),NO. (5) ,https://doi.org/10.1108/APJML-12-2016-0246.
21. Kong, Fankang,& Zhang ,Qingxuan,(2023), The Correlation between Interpersonal Harmony and Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Employee Well-being , **BCP Education & Psychology**, Vol.(10), https://doi.org/ 10.54691/bcpep.v10i.5204**.**
22. Lafegha ,Keme H, & Osho ,Adesina ,(2023), Workplace Harmony And Workers Productivity Challenges In The Oil And Gas Companies In Nigeria, **Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences**, Vol.(10),NO. (3), https://doi.org/10.47119/IJRP100801720212079 .
23. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility, **California management review**, Vol. (56), No. (3), 58-77.

24. Nwinyokpugi, P. N., & Okere, A. E. (2019). Position power management and workplace harmony in the construction sector in Rivers State**, International Journal of Business and Management Invention**, Vol.(8), NO .(1).

25. Oluwaseyi, Joseph, & Potter, Kaledio , & Blessing, Elisha ,(2024), Harmony in Leadership: The Plum Village Approach to Mindful Transformation , **Journal of Law and Sustainable Development**, Vol.(11),NO. (12).

26. Rosing, K. and Zacher, H., (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance, **European journal of work and organizational psychology**, Vol.26 No. (5), pp.694-709.

27. Smith, W.K. and Lewis, M.W., (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, **Academy of management Review**, Vol. (36), No .(2), pp.381- .403.

28. Stynen ,Dave, & Semeijn, Judith,(2023) Paradoxical Leadership And Well Being In Turbulent Times :A Time Lagged Study , **Frontiers in Psychology**, Vol.(14), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148822 .

29. Subramanian , Kalpathy Ramaiyer ,& Chaubey ,Dhaini Shanker ,& Ramaswamy , (2015), Harmony – The Soul Of Organisations , **International Interdisciplinary Research Journal**, Vol.(3),NO. (1).

30. Wang, L., & Juslin, H. ,2009, The impact of Chinese culture on corporate social responsibility : The harmony approach, **Journal of Business Ethics**, Vol.(88) , 433–451.

31. Zameni, F., Enayati, T., Palar, H. &Jamkhaneh, R. Z ,2012, The Analysis of the Relationship between the Manager‟s Power Resources and Organizational Commitment: A Case Study of Employees of Education Organization of Mazandaran Province, **Journal of Basic and Applied Scientific Research** Vol.(2),NO. (11)., 11596-1160.

32. 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**, Vol.(58), pp.538–566.

33. Zwain, Ammar, & Noorulhudanabih,(2022), Harmony in the Workplace and Job Autonomy: An Empirical Study , **Journal of Positive School Psychology**, Vol.(6),NO. (6).