



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Describing and Diagnosing the Dimensions of the Strategy of  
Accepting Organizational Paradox at the Individual Level: An  
Exploratory Study of the Number of Colleges of the University of  
Mosul**

Researcher: Omar Waad S. Al-Shamti  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

[Omar.sultan52@gmail.com](mailto:Omar.sultan52@gmail.com)

Assist. Prof. Dr. Raghad Mohammed Yahia  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

[Raghad.yahya@uomosul.edu.iq](mailto:Raghad.yahya@uomosul.edu.iq)

**Abstract:**

The research aims to know the level of possession of administrative leaders in the faculties of the University of Mosul of the dimensions of the strategy of accepting organizational contradictions at the individual level from the point of view of the teachers. As a field for research, the research sample amounted to (304) teachers with various scientific titles (assistant teacher, teacher, assistant professor, professor), The research reached a set of results, the most important of which is the availability of the dimensions of the strategy of accepting organizational contradictions at the individual level in the colleges investigated. Through the capabilities it provides in dealing with working individuals.

**Keywords:** Organizational Paradox, Strategy of Accepting Paradox, University of Mosul.

**وصف وتشخيص أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى  
الفردى: دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة الموصل**

أ.م.د. رغد محمد يحيى  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: عمر وعد سلطان الشمطي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى معرفة مستوى امتلاك القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل لأبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي من وجهة نظر التدريسيين، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات عن طريق الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عدد من كليات جامعة الموصل كميدان للبحث، وبلغت عينة البحث (304) تدريسي بمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في الكليات المبحوثة، واستناداً على ذلك فقد وضعت مجموعة من التوصيات

أهمها الاهتمام بأبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في كليات جامعة الموصل لما لها أثر كبير في تحسين الاداء عن طريق ما توفره من قدرات في التعامل مع الأفراد العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** التناقض التنظيمي، إستراتيجية قبول التناقضات، جامعة الموصل.

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تبرز مشكلة البحث عن طريق التطرق إلى الاسباب التي تؤدي إلى نجاح بعض المنظمات وفشل بعضها الاخر وأبرز هذه الاسباب هي التوترات المتناقضة التي تظهر في المنظمات بشكل متضاد ومتزامن ومستمر عبر الزمن ومنها التناقضات التنظيمية سواء في التعلم أو التنظيم أو الهوية أو الاداء، وكيفية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي كأحد أنواع الاستراتيجيات التي يحتاجها القائد في التعامل مع الأفراد العاملين والتعايش معها والتي من المرجح أن تعمل على نجاح المنظمة في ظل المنافسة والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيسي الآتي:

هل تمتلك القيادات الادارية في كليات جامعة الموصل أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. هل تتبنى القيادات في الكليات المبحوثة إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي بدلالة أبعادها؟

2. هل الانموذج العملي المكون من ثلاثة أبعاد مرتبطة مع بعضها وهي (التعقيد المعرفي، والتعقيد السلوكي، والاتزان السلوكي) تصلح لتمثيل بنية مفهوم إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي؟

**ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه البحث والميدان الذي تم اختياره، وهي كالاتي:

1. تقديم إطار نظري لمتغير (إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي) لإدارة جامعة الموصل، بالإضافة إلى الفائدة العلمية والنظرية لأثراء الدراسات المستقبلية لدراسة التناقض التنظيمي.

2. المحاولة لأدراج أهمية التناقض التنظيمي في جامعة الموصل، إذ يعد هذا البحث اسهام علمي متواضع في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى محاولة التعرف لأبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وفقاً لأنموذج فرضي مصمم لاختباره في عدد من كليات جامعة الموصل، بناءً على ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالاتي:

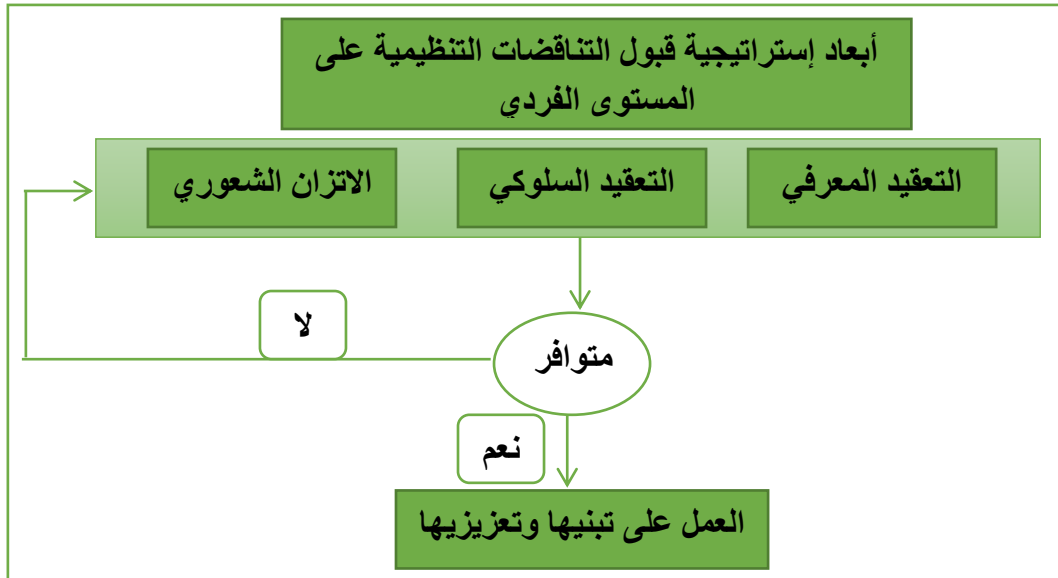
1. توظيف الإطار الفكري للبحث لتشكيل أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي لاختبارها ميدانياً.

2. التعرف على مستوى أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في الميدان المبحوث.

3. تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وفق اسس علمية.

4. توفير إطار مرجعي للباحثين في نظرية التناقض التنظيمي إذ يعتبر اضافة علمية في حقل المعرفة العلمية.

رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي:** من أجل معالجة مشكلة البحث بطريقة منهجية وتحقيقاً لأهدافه بالاعتماد على الإطار النظري والمعالجة الميدانية، لذا تم اعتماد مخطط فرضي يوضح أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي.



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:** لغرض الاجابة على تساؤلات البحث واختبار مخطط البحث اعتمد الباحثان على الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الموصل أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يمكن تمثيل مؤشرات قياس إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي بثلاثة أبعاد وهي (التعقيد المعرفي، التعقيد السلوكي، الاتزان الشعوري).

**سادساً. منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في التحقق والتحليل ما يستلزمه البحث من البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، وفيما يلي أهم الخطوات المعتمدة:

1. **اساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان على المصادر الآتية للحصول على البيانات وهي:

أ. **المصادر الثانوية:** تضمنت المراجع العربية والاجنبية من كتب ورسائل علمية ودوريات ومنشورات ومجلات علمية فضلاً عن المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت المرتبطة بموضوع البحث.

ب. **المصادر الأولية:** نظراً لأن هذا البحث يهدف إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي قام الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للبحث الحالي اتباعاً للمنهج الوصفي التحليلي، التي تعتبر من أكثر الادوات استخداماً في البحث العلمي ومن أفضل الوسائل لجمع البيانات واكثرها ملائمة من حيث الجهد والوقت لمجتمع البحث الحالي، وتم تحديد حجم العينة استناداً على المعادلة الآتية (Thompson, 2012: 59):

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

2. تصميم استمارة الاستبانة: يوضح الجدول (1) أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي والمصادر التي اعتمدت في تصميم الاستبانة.

الجدول (1): تصميم فقرات الاستبانة ومصادرها

المصدر	المجموع	عدد الاسئلة	الأبعاد الفرعية	المتغير الرئيسي
(Hooijberg, 1996) (Dodd, 2009) (Wu, 2010) (العطوي، 2012)	25	التعقيد المعرفي:		إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي
		5	1- التمايز المعرفي	
		5	2- التكامل المعرفي	
		التعقيد السلوكي:		
		5	1- الذخيرة السلوكية	
		5	2- التمايز المعرفي	
5	الاتزان الشعوري			

المصدر: إعداد الباحثان.

3. اختبارات صدق وثبات الاستبانة: قام الباحثان بإجراء عدة اختبارات على استمارة الاستبانة قبل البدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين في كليات جامعة الموصل وبعدها بهدف قياس صدق الاستبانة وثباتها، وكما يأتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري: ويستخدم هذا المقياس لغرض التأكد من تناسب الاداة مع ما تقيسه من جهة، وتناسبها مع المجموعة التي تطبق عليهم الدراسة من جهة اخرى، بناءً على ذلك ولغرض التأكد من قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات قام الباحثان بإجراء هذا الاختبار بعد إعدادها، إذ تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الادارية والاقتصادية، وتم مناقشة وتعديل الاستبانة وفق ملاحظاتهم لغرض اخراج فقرات بصورة مفهومة وواضحة وملائمتها للفرضيات التي يقيسها البحث وأهدافه.

ب. صدق المحتوى: يعرف الاتساق الداخلي "بأنه الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد"، ويجب الاتساق الداخلي على التساؤل (هل ان الأسئلة تنتشع بشكل عالي على البعد التي هي عليه)، ويتم قياس الاتساق الداخلي عن طريق متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين ازواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد. والجدول (2) يبين نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغير الرئيسي وأبعاده الفرعية قيد الدراسة، إذ يلاحظ أن هناك اتساق داخلي على مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية المدروسة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت أكبر من (0.3).

الجدول (2): قيم الاتساق الداخلي للمتغير الرئيسي وأبعاده الفرعية

Mean	الأبعاد الفرعية	المتغير الرئيسي
0.325	التعقيد المعرفي	إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي (0.328)
0.297	التعقيد السلوكي	
0.364	الاتزان الشعوري	

المصدر: إعداد الباحثان.

ج. قياس ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات يعني أن مقياس الاستبانة سوف يعطي نفس النتائج إذا تم تطبيقها على نفس مجتمع الدراسة وب نفس الظروف، ولغرض قياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قام الباحثان باستخدام معامل الفا كرونباخ الطبقي على المستوى الكلي لعينة البحث، وعلى مستوى أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (0.850) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات المقياس.

4. الاساليب الاحصائية المستخدمة: بغية الوصول إلى نتائج احصائية دقيقة خاصة بالبحث الحالي واختبار فرضياته، اعتمد الباحثان على البرمجة الاحصائية الجاهزة وهي (SPSS V26) لغرض اجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة، وذلك عن طريق الادوات الاتية: (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة، ومعامل الفا كرونباخ ومعامل الفا الطبقي).

### المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم التناقض التنظيمي: يعتبر التناقض جانب متأصل في الطبيعة التنظيمية وجذورها تتعمق في اساليب التعليم القديمة في جميع انحاء العالم، ويعد الفهم الشائع للتناقض امراً مثيراً للاهتمام وجديداً ومثيراً للتوترات من نوع ما، إذ تعددت مفاهيم التناقض التنظيمي وذلك بسبب اختلافات وجهات نظر الباحثين الذين تناولوا مجال التناقض التنظيمي وكما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): تعاريف التناقض التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Poole & Van de ven, 1989: 565	عبارة عن توترات وتعارضات بين المواقف الغير متوافقة، في عالم حقيقي يخضع لقيود الزمانية والمكانية.
2	Lewis, 2000: 760	تلك العناصر المتناقضة والمترابطة والتي تبدو منطقية في حالة العزلة ولكنها قد تبدو غير منطقية وغير عقلانية عند ظهورها في وقت واحد.
3	Smith & Lewis, 2011: 382	حالة تحتوي على عناصر متناقضة، ولكنها مترابطة والتي توجد وتظهر في نفس الوقت وتستمر مع مرور الزمن.
4	العطوي، 2012: 36	التواجد لحالتين التي تكون متضادتين ومترابطتين ولهما نفس الأهمية في تفسير الظاهرة، بحيث يجلب الفصل بينهما الوضوح والفهم، ويؤدي الجمع بينهما العبيثية واللا منطقية.
5	Fairhurst & Putnam, 2018: 2	وهو التوترات والمعارضات المترابطة والتي من المحتمل أن ينفي كلاً منها الآخر.
6	Town, 2019: 16	تلك التوترات المتناقضة والمتعارضة والمترابطة والتي ليست تحدد بعضها البعض الآخر فحسب بل يمكن ايضا الغاء بعضها البعض.

المصدر: إعداد الباحثان طبقاً للمصادر الواردة في متنه.

واستناداً على الجدول (3) يعرف الباحثان مفهوم التناقض التنظيمي "وهو الحالة التي تحتوي على عنصرين أو أكثر، تكون في صورة متناقضة عند اخذها معا وبشكل يبدو غير منطقي،

وتكون بصورة مترابطة ايضاً وبشكل معقول ومنطقي إذا تم النظر إليها واخذها كلا على حدة، وهذه العناصر في الوقت نفسه تكون في حالة مستمرة عبر الزمن".

**ثانياً. إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي:** لغرض قبول التناقضات التي لا يمكن حلها وإيجاد طرق للتعايش معها ينبغي أن ينظر الى التوترات المتناقضة على أنها دعوة إلى الإبداع والابتكار (Smith & Lewis, 2011: 391). وعدم الانزعاج عند مواجهة المواقف المتناقضة والمضطربة، وإن قبول التناقضات لا يعني تجاهلها وإنما العيش معها واستخدامها بفاعلية (Lewis, 2000: 763).

ومن الناحية التنظيمية أكد كل من (Lewis, 2000) و (Smith & Lewis, 2011) يمكن أن تسبب التناقضات صراع على السلطة أو فقدان الموارد والسمعة، أما من الناحية الفردية يمكن أن تسبب التناقضات الشعور بالذنب والقلق وانخفاض الروح المعنوية وذلك بسبب الانسحاب أو التجاهل أو الإفراط في التفكير وبالتالي عدم القدرة على فهم التوترات المتناقضة، وهذا يعني أن الطريقة التي ينظر بها الفرد الى هذه التوترات المتناقضة تؤثر على قدرته على ادارتها والتأقلم معها وقبولها (Town, 2019: 2).

وأكد (Fairhurst, 2019: 16) على أهمية إستراتيجية قبول التناقضات عن طريق ثلاث نقاط رئيسية وهي (1) التناقضات حتمية، (2) التناقضات موجودة في كل مكان في النظام البيئي والتنظيمي (في الافراد والفرق والمنظمات)، (3) تكمن الفاعلية التنظيمية في قبول التناقضات والعيش معها بدلاً من تجنبها. وذكر (Huq et al., 2017: 5) بأن إستراتيجية قبول التناقضات تتضمن قيام المديرين والافراد بقبول التوترات المتناقضة معرفياً واستكشاف الاثار المترتبة على عملهم من خلال الانخراط في استفسار متناقض يستوعب هذه التوترات المستمرة بدلاً من ازالتها. في حين ذكر (Spektor & Erez, 2017: 14-15) أن الأفراد الذين يتمتعون بالتفكير المتناقض يتمكنون من قبول التناقضات والشعور بالراحة عند مواجهتها إذا ان الافراد غالباً ما يحاولون تغيير معتقداتهم وعواطفهم بغية تعديل السلوك لأجل قبول التناقض، كما إن مواجهة التناقض تعني تقبل الغموض والفوضى والترحيب بالتغيير والرؤى الجديدة، لان محاولة القضاء على التناقض او تجنب القوى المتناقضة تؤدي الى عواقب منها التعطل والارباك في العمل ولكن القدرة على قبول التناقضات تولد الإبداع.

ويرى الباحثان أن إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي هي عبارة عن قدرة الفرد القائد على قبول التوترات المتناقضة في المنظمة عن طريق ما يملكه من قابليات معرفية وسلوكية وعاطفية وتكاملها حسب المواقف اليومية في بيئة الاعمال.

#### ❖ أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي

1. **التعقيد المعرفي:** يعد التعقيد المعرفي (Cognitive Complexity) مفهوم اكتسب أهمية كبيرة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وغيرها من العلوم، وظهر في منتصف القرن العشرين وبالتحديد عام 1955م على يد عالم النفس بييري Bierer وتم توضيحه في مناقشات بناء شخصية الفرد لصنع قراراته في العالم الاجتماعي (الملا واخرون، 2017: 56). ويهتم التعقيد المعرفي تحديداً بالجانب المعرفي في عقل الانسان وهو من أكثر المواضيع التي استخدمها الباحثين امثال (Schneier, 1979) و (Clark, 2008) وغيرهم بشكل متكرر لتفسير الجانب المعرفي والادراكي للفرد (العنزي والعطوي، 2013: 136).

وعرف التعقيد المعرفي من قبل (Dodd, 2009: 5) على أنه معالجة المعلومات ذات المهام المتعددة. أما (Wu et al., 2010: 818) يرى بأنه ذلك العدد من الأبعاد داخل المفاهيم التي يجلبها الفرد لأجل وصف الظاهرة أو مجال محدد منها. فيما ذكر (Mayer & Dale, 2010: 24) هو البنية المعرفية المعقدة التي يمتلكها الفرد أو التركيبية المعرفية المعقدة التي يتصورها الفرد. ويرى (Bowler et al., 2009: 980) بان الفرد الذي لديه تعقيد معرفي هو ذلك الفرد الذي يستطيع ان يميز بين العناصر المتعددة في البيئة وتحقيق التكامل بينها. وذكر (السعيد، 2014: 60) بانه المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ان يميز بين المعارف او المجالات المتعددة بصورة تكاملية باعتبارها دالة لفهم ظاهرة معينة.

ويرى الباحثان أن مفهوم التعقيد المعرفي هو قابلية الفرد على معالجة العديد من الأبعاد عن طريق المعرفة التي يمتلكها والقدرة على التكامل بينها لغرض فهم المشاكل والظواهر البيئية.

❖ **أبعاد التعقيد المعرفي:** أتفق الباحثون (Dennison et al, 1995; Hooijberg et al, 1997; ) و(الخطوي، 2012: 63) وغيرهم على أن التعقيد المعرفي يتضمن بعدين هما (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي) وستم توضيحهما كما يلي:

أ. **التمايز المعرفي:** يعرف التمايز المعرفي (Cognitive Differentiation) بأنه مجموعة من الخصائص ضمن التي يستخدمها الأفراد في تصورهم للبيئة المادية والاجتماعية لحل مشكلة ما او ظاهرة معينة (Chen & Chang, 2010)، إذ انه كلما زاد التمايز في التعقيد المعرفي في الأفراد كلما زادت قدرتهم على استخدام تركيبات مختلفة لغرض وصف البيئة وفهمها (Da'as et al, 2019: 3). واكد (Dodd, 2009: 5) بان التمايز يدل على كمية المعلومات والمفاهيم المتعددة التي يستعملها الفرد لتفسير الظواهر في البيئة. ويرى كل من (Smith & Tushman, 2005: 528) انه يشجع المديرين على اكتشاف اسواق ومهارات وفرص جديدة ويساعد هذا التمايز في الفرق العمال الذي يكون ناتج من وفرة في المعلومات والافكار على اجراء مفاوضات واتخاذ قرارات أكثر فاعلية ويعزز استجابتهم للمواقف الصعبة والمعقدة. اما (الملا واخرون، 2017: 63) فقد ذكروا التمايز بأنه مفهوم مهم في حياة الأفراد بمختلف مجالاتها العملية والاجتماعية وغيرها والأفراد الذين يمتلكون تمايز عالي تكون لديهم قدرة عالية على العمل في بيئات ديناميكية ومعقدة وتنافسية وعالمية.

ويعرف الباحثان التمايز المعرفي بأنه عملية تنطوي على تجميع افكار وآراء متعددة واستخدامها في تشكيل الانطباع عن الآخرين، لذا فان الأفراد يسعون للوصول إلى مستوى عالي من التمايز المعرفي لأنه يسهل عليهم فهم افكار الآخرين ودوافعهم عن طريق استخدام أكثر من مصدر لتكوين المعارف والخبرات.

ب. **التكامل المعرفي:** يعرف التكامل المعرفي (Cognitive Integration) بأنه قدرة الأفراد على ربط الفئات داخل هذا البعد لتوضيح الصورة بشكل متكامل حول الاشياء داخل البيئة (Hooijberg et al, 1997: 394). وذكر (Bowler et al., 2009) ان الأفراد الذين يتمتعون بمستويات منخفضة من التكامل المعرفي تكون لهم نظرة بسيطة للأحداث او المواقف ويعتمدون على وجهة نظر واحدة صحيحة واهمال وجهت النظر الأخرى، اما الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من التكامل تكون لديهم وجهات نظر متعددة للأحداث او المواقف ويعرفون كيفية الربط بين وجهات النظر المختلفة (Da'as et al, 2019: 3). وأشار (Dodd, 2009: 3) إلى التكامل

المعرفي بوصفه العنصر الذي يمكن الافراد من معالجة المعلومات المتعددة لغرض الاستجابة الى الاخرين والمواقف في البيئة الخارجية من خلال كيفية ربط المفاهيم لأجل الوصول إلى النتائج. وذكر (العطوي، 2012: 64) ان التكامل المعرفي هو عملية تتضمن الاعتبار لجوانب عديدة عند اتخاذ القرارات بالإضافة الى القدرة على حل المشاكل التي تحتوي على وجهات نظر مختلفة مما يعني قيام الافراد باستخدام معلومات متناقضة لأجل الوصول الى بدائل متعددة بهدف الربط بين الابعاد والفئات داخل الابعاد.

ويرى الباحثان استنادا على ما تقدم بان التكامل المعرفي هو عبارة عن القدرة الذهنية للفرد على استعمال مستويات متعددة للفئات والابعاد وتكاملها لغرض تكوين صورة صحيحة للموقف او الظاهرة.

2. **التعقيد السلوكي:** وفقا لـ (Denison et al., 1995) فان التعقيد المعرفي ضروري لمعالجة التوترات المتناقضة الا انه غير كافي لأن القيادة تمارس ولهذا فان التعقيد السلوكي مطلوب وضروري لأنه مرتبط بالسلوك الذي يؤديه الافراد والقادة الفاعلين بحيث يكون لديهم قدرة معرفية وسلوكية للتعرف على التناقضات والرد عليها وتقبلها والتعايش معها في البيئة (Lavine, 2014: 193). واكد (العطوي، 2012: 66) ان الايمان بفكرة التناقض هو ما تقوم عليه النظريات المعاصرة في القيادة، أي ان المدراء والافراد يمكن اعتبارهم كفوعين وفاعلين إذا استطاعوا اداء ادوار قيادية عديدة بطريقة متزامنة حتى وان أكنت هذه الادوار متنافسة او متناقضة.

ويمكن تعريف التعقيد السلوكي (Behavioral Complexity) بانه قدرة القائد على اداء تشكيلة متنوعة من الادوار القيادية المتناقضة بشكل أني مع القدرة على تعديل او تبديل هذه السلوكيات القيادية بما يناسب واقع العمل (العطوي، 2012: 67). واتفق كل من (السعيد، 2014: 60) و (Carmeli & Haleri, 2009: 210) بان التعقيد السلوكي هو قابلية القائد على اداء مجموعة من ادوار وانماط قيادية بشكل متزامن وبطرق متنوعة للتعامل مع الافراد بما يناسب ويلئم المواقف المختلفة ومتطلبات واقع العمل. وأشارت (Lawrence et al., 2009: 88) إلى أن القائد المعقد من الناحية السلوكية هو شخص لديه القدرة اداء الادوار والسلوكيات المتعددة التي تحدد التنوع المطلوب الذي ينطوي عليه السياق التنظيمي او البيئي.

ومما تقدم يرى الباحثان بان مفهوم التعقيد السلوكي هو عبارة القدرة التي تمكن القائد من التمييز بين الادوار في الذخيرة السلوكية واختيار الدور الذي يناسب كل موقف يواجهه القائد في العمل.

❖ **أبعاد التعقيد السلوكي:** أتفق الباحثون وهم كل من (Hooijberg, 1996) و (Dodd, 2009) و (Lawrence et al, 2009) و (العطوي، 2012) على بعدين هما (الذخيرة السلوكية والتمايز السلوكي):

أ. **الذخيرة السلوكية:** أشار (Hooijberg, 1996) الى الذخيرة السلوكية (Behavioral Repertoire) بانها عبارة عن محفظة لمجموعة من الادوار القيادية والقابليات التي يحتاجها المدير لأداء متطلبات العمل الغير متوقعة والمعقدة (العنزي والعطوي، 2013: 150). وعرفت على انها تشكيلة الادوار القيادية المتنوعة التي يحتاجها القادة لغرض اداء المهام القيادية المتنوعة (رشيد واخرون، 2018: 264). وترى (صباح، 2017: 20) بانها مجموعة من السلوكيات التي يمتلكها القادة والمكونة للمهارات والخبرات التي يستخدمونها لغرض التكيف مع المهام والاعمال

الموكلة إليهم. وأوضح (Denison et al., 1995) ان القادة الذين لديهم ادوار متنوعة يكونون الافضل في معالجة التوترات المتناقضة في بيئة العمل وتحقيق الاستقرار والاشراف الجيد في المنظمة (السعيد، 2014: 73).

ويرى الباحثان بما أن الوظائف الادارية اليوم اصبحت معقدة بسبب التأثيرات في البيئة والتي منها العولمة وعمليات اعادة الهيكلة واعادة الهندسة وغيرها، لذا فان القادة اليوم لكي يكونوا فاعلين ينبغي عليهم تأدية ادوار التكيف والمهمة والاستقرار في وقت واحد بشكل متزامن بدلا من ادائها كلا على حدة.

**ب. التمايز السلوكي:** ذكر (Hooijberg, 1996) ان الذخيرة السلوكية متمثلة بمجموعة واسعة من الادوار التي يمتلكها القائد لا تكفي وحدها لوصف التعقيد السلوكي بل انهم بحاجة الى القدرة على التمايز السلوكي لهذه الادوار (السعيد، 2014: 74).

ويعرف التمايز السلوكي (Behavioral Differentiation) بانه القدرة التي يستطيع القائد من خلالها تعديل الادوار السلوكية بما يتناسب مع الموقف (Wu et al., 2010: 818). وعرفه (رشيد و اخرون، 2018: 264) بانه قيام القائد باستعمال الدور الملائم للموقف الحالي في الوقت المناسب. وأشار (Hunt et al., 2006: 150-151) بانه عبارة عن حاجة القائد لامتلاك القدرة على استخدام الادوار التي تلائم الموقف، أي انها قدرة القائد ان يكون فاعل من خلال تأدية ادوار متنوعة في بيئات عمل تتصف بالتغيير المستمر. وذكر (Dodd, 2009: 105) ان الادارة العليا تنظر الى التمايز السلوكي بشكل ايجابي اذ تعتبره سلوكيات تشير الى التكيف والمرونة ام التابعين فينظرون اليه بشكل سلبي، إذ تراه بانه سلوكيات غير ملائمة مما يتطلب تحقيق التكامل عن طريق الذخيرة السلوكية.

**3. الاتزان الشعوري:** ذكر (Judge, 2004: 325) أن الاتزان الشعوري او العصبي يمكن اعتباره كمفهوم للشخصية الاكثر ديمومة في علم النفس مؤكدا ارتباطه الكبير مع الاداء والرضا الوظيفي للأفراد. واكد (بني يونس، 2005: 933) انه صفة رئيسية من صفات الشخصية والتي يستطيع الفرد من خلالها تنظيم سلوكياته في المواقف المختلفة. ويرى (ريان، 2006: 36) انه يمكن اعتبار الفرد متزن شعوريا إذا قام بالرد على الاحداث والافعال الجيدة والسينة بطريقة معتدلة بما يلائم الموقف وبطريقة غير مبالغ فيها، وتبقى هذه الانفعالات جزء من حياتنا اليومية لكن طريقة الرد والسيطرة عليها هي التي تختلف من فرد إلى اخر ويمكن اعتبار الاتزان الشعوري هو سمة يتميز بها الفرد بالمقارنة مع اقرانه.

ويعرف الاتزان الشعوري (Emotional Stability) بانه المدى الذي يستطيع الفرد فيه التعبير عن مشاعر الثقة بالنفس والهدوء والامان بخلاف مشاعر عدم الامان والقلق والاكتئاب (Rodriguez-Llewellyn, 2008: 27). اما (ريان، 2006: 40) عرفه على انه حالة المرونة والتروي عند الرد على المواقف المختلفة التي تواجه الافراد بطريقة تجعلهم أكثر هدوءاً وثباتاً وثقة بالنفس بدلاً من الغضب والتقلب والكآبة. ويرى (Williams, 2009: 16) بانه يعبر عن المستوى الكلي لقابلية الفرد على المرونة والتكيف لأجل مواجهة حالات التعقيد والغموض والضغوط. في حين عرفه (رمضان، 2012: 539) بانه القدرة على ضبط النفس والتحكم فيها من خلال الصبر والعقلانية في مواجهة المواقف المختلفة بحيث يكون الفرد أكثر انضباطاً ومتعاوناً مع الاخرين. اما (العطوي، 2012: 74) عرف الاتزان الشعوري بانه أحد الميزات التي تصف العقل المتزن الذي

يتحكم في مشاعر الفرد بالشكل الذي يزيد من قابليته على المرونة والتكيف الشعوري في مواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد.

ويرى الباحثان أن الاتزان الشعوري يتمثل في قابلية الافراد للسيطرة على مشاعره عند مواجهة التوترات المتناقضة بالهدوء والثبات والثقة بالنفس واعتبارها فرص يجب استغلالها بدلا من كونها تهديد لهم، ولذلك فانه كلما زاد الاتزان الشعوري لدى الافراد والقادة كلما كانت لهم نظرة ايجابية وتفاؤلية في العمل مما يزيد الرضا الوظيفي والاداء وتنقوى العلاقات داخل فرق العمل.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين: يوضح الجدول (4) خصائص الافراد المبحوثين، إذ بلغ الفئة العمرية (41-50 سنة) أعلى نسبة بلغت (36.5%) يليها فئة (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتها (31.6%) وهذا يدل على ان التدريسيين في الكليات المبحوثة هم من الفئات العمرية المتوسطة، وبلغت نسبة الذكور (63.8%) وهي الاعلى اما نسبة الاناث فقد بلغت (36.2%)، وبلغت نسبة حاملين شهادة الدكتوراه (73.7%) وهي الاعلى بينما حاملين شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (26.3%)، وفيما يخص اللقب العلمين للتدريسيين المبحوثين تبين أن أغلبهم يحملون لقب أستاذ مساعد ومدرس إذ بلغت نسبهم (32.9%) و(32.6%) على التوالي، واخيراً عدد سنوات الخدمة جاءت النتائج كما يلي الفئة العمرية ما بين (16-20 سنة) بلغت (33.2%) وهي النسبة الاعلى تليها الفئة العمري (11-16 سنة) التي بلغت (23%) وهي دلالة واضحة على الخبرة الوظيفية التي يمتلكها التدريسيين المبحوثين.

الجدول (4): وصف خصائص الافراد المبحوثين n=304

الوصف	التقسيم او الفئة	العدد	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	8	2.6%
	31-40 سنة	96	31.6%
	41-50 سنة	111	36.5%
	51-60 سنة	71	23.4%
	61 سنة فأكثر	18	5.9%
النوع	ذكر	194	63.8%
	انثى	110	36.2%
المؤهل العلمي	ماجستير	80	26.3%
	دكتوراه	224	73.7%
اللقب العلمي	مدرس مساعد	57	18.8%
	مدرس	99	32.6%
	أستاذ مساعد	100	32.9%
	استاذ	48	15.8%
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	12	3.9%
	6-10 سنة	52	17.1%
	11-15 سنة	70	23.0%
	16-20 سنة	101	33.2%
	21 سنة فأكثر	69	22.7%

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS v26).

ثانياً. وصف أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي: اعتمد الباحثان على ثلاثة أبعاد لقياس استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي وهي (التعقيد المعرفي، التعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري) وذلك باستخدام (25) عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي وصف لهذه الأبعاد من وجهة نظر التدريسيين عينة البحث:

1. **التعقيد المعرفي:** يوضح الجدول (5) العبارات (X1-X10) والتي تمثل بعد التعقيد المعرفي، حيث امتلك هذا البعد متوسط (3.941) وبانحراف قياسي (0.818) ومعامل اختلاف (20.794) وشدة استجابة (78.8%)، اما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (70.7%)، وهي نسبة مرتفعة مما يعني أن التدريسيين في الكليات المبحوثة يدركون بان قيادتهم لديهم المعرفة الكافية لتفسير الظواهر في بيئة العمل وكذلك القدرة على التكامل بين المعلومات لتوضيح الصورة او الحالة. كما ان العبارة (X1) "يستعمل قائد الفريق دلالات متعددة لكي يشكل انطباعه عن الاخرين" قد ساهمت بشكل عالي في اغناء هذا البعد حيث حققت اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (82.5%) وبوسط حسابي قدره (4.095) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.804) وبشدة استجابة بلغت (81.9%)، وان العبارة (X2) "يشخص قائد الفريق نقاط التشابه والاختلاف حول الاشياء قبل تبني أي موقف" قد حققت اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (44.7%) بوسط حسابي قدره (3.960) وبانحراف معياري (0.807) وبلغت شدة استجابة (79.2%).

الجدول (5): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده التعقيد المعرفي n=304

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة															
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
	X1	98	32.2	153	50.3	37	12.2	16	5.3	0	0.0	0	0.0	4.095	0.804	19.633	81.9
	X2	79	26.0	148	18.7	63	20.7	14	4.6	14	4.6	0	0.0	3.960	0.807	20.378	79.2
	X3	73	24.0	138	45.4	81	26.6	12	3.9	12	3.9	0	0.0	3.894	0.809	20.775	77.88
	X4	71	23.4	149	49.0	67	22.0	17	5.6	17	5.6	0	0.0	3.901	0.818	20.968	78.02
	X5	79	26.0	148	48.7	65	21.4	11	3.6	11	3.6	1	0.3	3.963	0.805	20.312	79.26
	X6	100	32.9	136	44.7	57	18.8	10	3.3	10	3.3	1	0.3	4.065	0.821	20.196	81.3
	X7	68	22.4	159	52.3	63	20.7	14	4.6	14	4.6	0	0.0	3.924	0.781	19.903	78.48
	X8	74	24.3	146	48.0	71	23.4	13	4.3	13	4.3	0	0.0	3.924	0.802	20.438	78.48
	X9	64	21.1	131	43.1	80	26.3	27	8.9	27	8.9	2	0.7	3.750	0.910	24.266	75
	X10	77	25.3	148	48.7	61	20.1	18	5.9	18	5.9	0	0.0	3.934	0.829	21.072	78.68
	المعدل العام		25.76		44.89		21.2		5		0.13			3.941	0.818	20.794	78.82

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

2. **التعقيد السلوكي:** يوضح الجدول (6) العبارات (X11-X20) والتي تمثل بعد التعقيد السلوكي، حيث امتلك هذا البعد متوسط (3.908) وبنحرف قياسي (0.836) ومعامل اختلاف (21.409) وشدة استجابة (78.2%)، اما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (72.1%)، وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على ان التدريسيين في الكليات المبحوثة على دراية كاملة بان قيادتهم لديهم العديد من الادوار التي يستخدمونها في مواجهة التغيير والتعقيد بالإضافة بان لديهم القدرة على استعمال والتبديل بين هذا الادوار بحسب مواقف العمل اليومية. كما ان العبارة (X17) "يعمل قائد الفريق على ضبط توجهاته لتكون ملائمة مع مختلف الافراد" كانت اكثر العبارات مساهمة في اغناء هذا البعد إذ حققت أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (77.7%) وبوسط حسابي قدره (4.042) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، وبنحرف معياري (0.829) وبشدة استجابة بلغت (80.8%) وإن العبارة (X13) "يظهر قائد الفريق الاختلافات بين الافراد للتشاور معهم من اجل حلها" قد حقق اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (64.8%) بوسط حسابي قدره (3.779) وبنحرف معياري (0.832) وبلغت شدة الاستجابة (75.6%).

الجدول (6): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده التعقيد السلوكي n=304

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
81.76	20.474	0.837	4.088	0.0	0	3.6	11	20.1	61	40.1	122	36.2	110	X11	التعقيد السلوكي
76.44	21.716	0.830	3.822	1.0	3	7.9	24	24.0	73	42.1	128	25.0	76	X12	
75.58	22.016	0.832	3.779	0.0	0	6.9	21	27.3	83	46.7	142	18.1	58	X13	
75.98	21.295	0.809	3.799	0.3	1	6.3	19	24.0	73	52.0	158	17.4	53	X14	
78.68	21.174	0.833	3.934	0.3	1	4.9	15	21.4	65	47.7	145	25.7	78	X15	
79.54	21.825	0.868	3.977	0.3	1	6.6	20	17.1	52	47.0	143	28.9	88	X16	
80.84	20.509	0.829	4.042	0.0	0	4.9	15	17.4	53	46.1	140	31.6	96	X17	
78.88	19.092	0.753	3.944	0.0	0	3.6	11	20.4	62	53.9	164	22.0	67	X18	
75.78	24.729	0.937	3.789	0.7	2	10.9	33	20.1	61	45.7	139	22.7	69	X19	
78.28	21.257	0.832	3.914	0.3	1	4.9	15	22.4	68	47.7	145	24.7	75	X20	
78.17	21.409	0.836	3.908	0.29		6.05		21.4		46.9		25.23		المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

3. **الاتزان الشعوري:** يوضح الجدول (7) العبارات (X21-X25) والتي تمثل بعد الاتزان الشعوري، حيث امتلك هذا البعد متوسط (3.949) وبنحرف قياسي (0.839) ومعامل اختلاف (21.240) وشدة استجابة (78.9%). اما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (73.9%)، وهي أعلى نسبة في أبعاد المتغير المستقل وهذا يعني بان التدريسيين في الكليات المبحوثة يدركون بان قياداتهم يسعون إلى ضبط النفس والهدوء وعدم القلق والاضطراب عن مواجهة مواقف العمل المختلفة. كما أن العبارة (X21) "لا يشعر قائد الفريق بالاضطراب بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة"

قد ساهمت في اغناء هذا البعد إذ حققت أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (75%) وبوسط حسابي قدره (4.016) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3)، وبانحراف معياري (0.872) وبشدة استجابة بلغت (80.3%) وإن العبارة (X24) "يحاول قائد الفريق السيطرة على مشاعره بحيث لا يتوتر بسرعة" قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (72.1%) بوسط حسابي قدره (3.901) وبانحراف معياري (0.854) وبلغت شدة الاستجابة (78%).

الجدول (7): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده الاتزان الشعوري n=304

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة													
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الاتزان الشعوري	X21	98	32.2	130	42.8	62	20.4	11	3.6	3	1.0	4.016	0.872	21.713	80.32
	X22	86	28.3	141	46.4	59	18.4	17	5.6	1	0.3	3.967	0.855	21.552	79.34
	X23	68	22.4	156	51.3	71	23.4	8	2.6	1	0.3	3.927	0.767	19.531	78.54
	X24	75	24.7	144	47.4	67	22.0	16	5.3	2	0.7	3.901	0.854	21.891	78.02
	X25	79	26.0	146	48.0	62	20.4	15	4.9	2	0.7	3.937	0.847	21.513	78.74
المعدل العام			26.72		47.18		20.9		4.4		0.6	3.949	0.839	21.240	78.99

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).  
ومما سبق يوضح الجدول (8) اجابات التدريسيين عينة البحث فيما يتعلق بمتغير إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي من خلال العبارات (X1-X25) إذ كانت النتائج متجهة نحو الاتفاق العام كنسبة بلغت (72.2%)، وكان عدم الاتفاق العام بنسبة (5.5%)، ونسبة المحايد العام بلغ (21.2%)، وعززت الاجابات متوسط الاوساط الحسابية البالغ (3.933) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ومعدل الانحراف المعياري بلغ (0.831)، كما بلغت متوسط شدة الاستجابة إلى مساحة المقياس (78.6%) وهذه النسبة تعتبر مرتفعة والتي تؤكد أهمية أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في الكليات المبحوثة، ويعزز ذلك معدل معامل الاختلاف الذي بلغ (21.148) وهذا يؤكد أن اجابات التدريسيين عينة البحث كانت ايجابية على فقرات المتغير، وإن البعد الذي أسهم كثيراً في اغناء المتغير هو (الاتزان الشعوري)، بنسبة اتفاق عام بلغت (73.9%)، وقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.949)، وانحراف معياري بلغ (0.839)، ومعامل اختلاف وصلت نسبته إلى (21.24).

الجدول (8): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد استراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي n=304

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					العبارات	الابعاد
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
				%	%	%	%	%		
78.82	20.794	0.818	3.941	0.13	5	21.2	44.89	25.76	X1-X10	التعقيد المعرفي
78.17	21.409	0.836	3.908	0.29	6.05	21.4	46.9	25.23	X11-X20	التعقيد السلوكي
78.99	21.24	0.839	3.949	0.6	4.4	20.9	47.18	26.72	X21-X25	الاتزان الشعوري
78.66	21.148	0.831	3.933	0.34	5.2	21.2	46.3	25.9		المعدل العام
				5.5		21.2		72.2		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

كما ويوضح الجدول (9) الترتيب وفقاً للأهمية النسبية لباقي أبعاد المتغير.

الجدول (9): الأهمية النسبية لأبعاد متغير استراتيجية قبول التناقضات على المستوى الفردي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	المستوى	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	التعقيد المعرفي	3.941	مرتفع	78.82	المرتبة الثالثة
2	التعقيد السلوكي	3.908	مرتفع	78.17	المرتبة الثانية
3	الاتزان الشعوري	3.949	مرتفع	78.99	المرتبة الأولى
	الاجمالي	3.933	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحثان.

ولغرض الاجابة على فرضية البحث الرئيسية وهي: يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الموصل أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي. لا بد من القيام بتحديد مستويات توافر الابعاد من وجهة نظر المرؤوسين وهي على ثلاث مستويات (متدني: 1 – 2.33، متوسط: 2.34 – 3.67، مرتفع: 3.68 – 5) (الحوامدة وابو شتال، 2011: 1818).

ويلاحظ من الجدول (9) الاوساط الحسابية لأبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في الكليات المبحوثة من وجهة نظر التدريسيين وترتيبها وفق مدى توافرها وجميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع، وعلى المستوى الاجمالي كان مستوى توافر أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي (3.933)، وهو ضمن المستوى المرتفع (3.68-5).

واستناداً على ما سبق فأننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تم تحقيقها وبنسب متفاوتة، اذن إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي يمكن تمثيلها من خلال ابعادها الثلاثة وهي (التعقيد المعرفي، التعقيد السلوكي، والاتزان الشعوري). وهذه النتيجة تتفق مع كل من (Smith & Lewis, 2011) و (العطوي، 2012).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. من خلال نتائج وصف وتشخيص أبعاد إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي تبين أن التدريسيين في كليات جامعة الموصل يدركون بأن قاداتهم لديهم قدرات عالية يستخدمونها في ادارة اعمالهم اليومية وهذا شيء ايجابي يحث التدريسيين على التعاون مع القادة على اعتبارهم في المناصب الملائمة لهم.
2. حقق بعد الاتزان الشعوري المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الامر الذي يفسر القدرة الكبيرة لدى القادة في حل المشاكل المتنوعة التي تعرقل العمل بشكل عقلاني مُتزن.
3. عن طريق النتائج يلاحظ أن التدريسيين في الكليات المبحوثة على يقين بأن قاداتهم قادرين على اتخاذ القرارات التي تخدم فرق العمل والكليات بشكل عام وهذا نتيجة لامتلاكهم المعرفة اللازمة وتوظيفها حسب الموقف المناسب.
4. فيما يخص بعد التعقيد السلوكي اظهرت النتائج امكانية القيادات الادارية على التعامل مع التقلبات في العمل والقيام باداء ادوار متنوعة حسب الاشخاص والمواقف في سبيل تحقيق الأهداف في الكليات المبحوثة.

### ثانياً. التوصيات:

1. الاهتمام بالعملية التي يتم عن طريقها اختيار وتوظيف القيادات الادارية الجامعية لما له تأثير كبير على نتائج اداء الافراد، إذ ينطوي دور القائد على العديد من المسؤوليات أهمها التعامل مع الكادر التدريسي وما يرتبط به من اداء مجموعة من السلوكيات والادوار وغيرها.
2. العمل على تعزيز استخدام إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي لدى القيادات الادارية في كليات جامعة الموصل بشكل خاص والجامعات العراقية بشكل عام لما له دور في تحسين الأداء عن طريق ما توفره من قدرات في التعامل مع الأفراد العاملين.
3. تعمل الجامعة في بيئة خارجية تتسم بالتغيير المستمر والتطورات المتسارعة من جهة وبيئة داخلية اصبحت أكثر تعقيداً مثل التوترات المتناقضة التي تحدث في الكليات بشكل مترامن ومستمر على مستوى لذا يتطلب من القادة مواكبة هذه التغييرات والتطورات عن طريق استخدام إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي.
4. العمل على رؤية التوترات المتناقضة على أنها فرصة يمكن استغلالها في تحسين الاداء خصوصا في ظل القدرات التي يتمتع بيها القيادات الادارية في الجامعة.

### المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

1. ريان، محمود اسماعيل محمد، (2006)، الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الادراكية والتفكير الابتكاري لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
2. السعيد، صفاء سعدون سلمان، (2014)، التعقيد السلوكي للقائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق الادارة العليا: دراسة تحليلية لأراء مجالس كليات بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

3. صباح، ريهام سعيد محمد، (2017)، دور الذخيرة السلوكية لقادة الاعمال في الالتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
5. بني يونس، محمد، (2005)، علاقة الاتزان الانفعالي بمستوى تأكيد الذات عند عينة من طلبة الجامعة الاردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (19)، العدد (3)، 925 - 952.
6. رشيد، صالح عبد الرضا، والعطوي، عامر علي حسين، والخزاعي، صدام كاظم، (2018)، تنوع الادوار القيادية في إطار نظرية التعقيد السلوكي وتأثيره في فاعلية القيادة، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد (2)، العدد (2)، 255-294.
7. رمضان، هادي صالح، (2012)، الاتزان الانفعالي لدى المرشدين التربويين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (19) العدد (10)، 532-569.
8. الملا، عبد الرحمن مصطفى، ودخيل، طاهر ريسان، وكاظم، اياد حسن، (2017)، تحليل العلاقة بين التعقيد المعرفي والاداء الابداعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (1)، العدد (53)، 53 - 86.
9. العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، (2013)، ادارة التناقضات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bowler, M. C., Bowler, J. L., & Phillips, B. C., (2009), The Big-5±2? The impact of cognitive complexity on the factor structure of the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 979-984.
2. Bryan, S. P., (2002), Cognitive complexity, transformational leadership, and organizational outcomes. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
3. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), What a top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
4. Cheng, S. L., & Chang, H. C., (2010), Cognitive complexity implications for research on sustainable competitive advantage. *Journal of Business Research*, 63(1), 67-70.
5. Clark, C. W., (2008), Estimates of association between cognitive complexity levels and creativity levels of field grade military officers: An exploratory study of the relationship. Kansas State University.
6. Da'as, R. A., Schechter, C., & Qadach, M., (2020), School leaders' cognitive complexity: Impact on the Big 5 model and teachers' organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 30(5), 398-423.
7. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E., (1995), Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.

8. Dodd, S., (2009), Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: A test of the Leaderplex model Doctoral dissertation, Texas Tech University, USA.
9. Fairhurst, G. T., (2019), Reflections: Return paradox to the wild? Paradox interventions and their implications. *Journal of Change Management*, 19(1), 6-22.
10. Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L., (2019), An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917-940.
11. Graso, M., (2011), Exploring the relationships between organizational justice, cognitive rigidity and cognitive complexity (Doctoral dissertation, Washington State University).
12. Hooijberg, R., Hunt, J. G. J., & Dodge, G. E., (1997), Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
13. Hunt, G. R., Corballis, M. C., & Gray, R. D., (2006), Design complexity and strength of laterality are correlated in New Caledonian crows' pandanus tool manufacture. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 273(1590), 1127-1133.
14. Huq, J. L., Reay, T., & Chreim, S., (2017), Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3-4), 513-538.
15. Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E., (2004), Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346.
16. Kuvaas, B., (1998), Strategic issue diagnosis: The roles of organizational scanning, information processing structure of top management teams, and managers' cognitive complexity.
17. Lavine, M., (2014), Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
18. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E., (2009), Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
19. Lewis, M. W., (2000), Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
20. Mayer, B. W., & Dale, K., (2010), The impact of group cognitive complexity on group satisfaction: A person-environment fit perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 24-47.
21. Poole, M. S., & Van de Ven, A. H., (1989), Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
22. Rodriguez-Llewell, Y., (2008), Affective commitment and citizenship behaviour: The role of LMX and personality and the mediating effects of empowerment. Doctoral dissertation, The University of Waikato, New Zealand.
23. 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.

24. Smith, W. K., & Tushman, M. L., (2005), Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
25. Spektor, E., & Erez, M., (2017), Looking at creativity through a paradox lens. Oxford University. England.
26. Thompson, S.K., (2012), Sampling, Third Edition, A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
27. Town, S., (2019), 'Mindful Dis/engagement': Extending the Constitutive View of Organizational Paradox by Exploring Leaders' Mindfulness, Discursive Consciousness, and More-Than Responses. Doctoral dissertation, Arizona State University. USA.
28. Williams, Bradford James, (2009), Investigation of broad and narrow personality traits in relation to major satisfaction for students in engineering, education and psychology majors Chancellor's Honors Program Projects.  
[https://trace.tennessee.edu/utk\\_chanhonoproj/1337](https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1337)
29. Wu, Z., Steward, M. D., & Hartley, J. L., (2010), Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 817-823.