

## Inspirational Leadership and Its Impact On Reducing Organizational Conflict for The Staff Members at The Iraqi University

Souad Mohamed Rjah, Ahmed Irhayyim Abdullah\*

Anbar Technical Institute, Middle Technical University, Iraq

\* [ahmedalfallahy@gmail.com](mailto:ahmedalfallahy@gmail.com)

### ABSTRACT:

The study aimed to identify the impact of inspiring leadership in reducing organizational conflicts among faculty members at the Iraqi University, by highlighting the dimensions of inspiring leadership, namely self-confidence, change management, employee empowerment, and strategic direction. This study relied on the data collected by developing a questionnaire designed for this purpose based on previous studies, distributed to (255) members of the teaching staff in colleges and scientific departments at the Iraqi University. To test the study hypothesis, multiple linear regression used. The most important findings of the study: The presence of a statistically significant effect of the four inspiring leadership dimensions in reducing the causes of organizational conflict, also that one of the most common causes of organizational conflict is the low level of cooperation between faculty members within the university. The study presented some recommendations, the most important of which are: the necessity of developing the dimensions of inspiring leadership by enhancing trust and spirit of cooperation between academic leaders and faculty members because of its direct impact in reducing the causes that lead to the occurrence of the organizational conflict. In addition, reviewing the policies that lead to non-cooperation and harmful and negative competition among them, as it is one of the leading causes of organizational conflict.

**Keywords:** **Inspirational Leadership; Organizational Conflict; Change Management; Teaching Staff; Self-Confidence.**



<https://doi.org/10.51345/v31i2.187.g176>

# القيادة الملموسة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية

\* م.م سعاد محمد رجه، م.م. أحمد أرحيم عبدالله

المعهد التقني الأنبار، الجامعة التقنية الوسطى، العراق

\* [ahmedalfallahy@gmail.com](mailto:ahmedalfallahy@gmail.com)

## ملخص البحث

هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الملموسة في الحد من الصراعات التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العراقية، من خلال تسلیط الضوء على ابعاد القيادة الملموسة وهي الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي. تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات التي جمعت عن طريق تطوير استبانة صممت لهذه الغاية استناداً على الدراسات السابقة، تم توزيعها على (255) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والاقسام العلمية بالجامعة العراقية. ولاختبار فرضية الدراسة، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الملموسة الأربعة في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، وأيضاً أن من أكثر مسببات حدوث الصراع التنظيمي هو تدني مستوى التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة. قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: ضرورة تنمية أبعاد القيادة الملموسة من خلال تعزيز الثقة وروح التعاون بين القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية لما لها من تأثير مباشر في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي. وإعادة النظر في السياسات التي تؤدي إلى عدم التعاون والتنافس الضار والسلبي بينها من أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملموسة، الصراع التنظيمي، إدارة التغيير، هيئة التدريس، الثقة بالنفس.

## المقدمة:

يعيش العالم اليوم في ظل بيئه ديناميكية متسرعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لابد على المنظمات الخاصة وال العامة على حد سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دورا أساسيا في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية والسليمة والعادلة، وذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم. فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر.<sup>(1)</sup>

تعد الجامعات من المنظمات الهامة في مجال الخدمات التعليمية لأي بلد. وإن إمكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المنظمات شأنه شأن المنظمات الأخرى يحتاج إلى الاهتمام بالقضايا الإدارية ذات البعد الاستراتيجي. حيث تتطلب زيادة معرف الإدارات الأكاديمية، وتوفير المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة ذات التأثير الإيجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات التعليمية.

إنّ خصوصية عمل المنظمات التعليمية، له طابع يميزه نظراً لتعامل القيادات فيها مع العاملين الذين هم ذو مستويات تعليمية عالية، مما يجعل التعامل معهم مختلف عن المرؤوسين في منظمات الأعمال الأخرى. وبالرغم من ذلك ما يزال هناك الكثير من القضايا الإدارية التي لا يمكن التخلص منها في العمل الإداري، وعلى رأسها الصراع التنظيمي. فهو يعد أحد أهم المواضيع التي تشغّل فكر القيادات الأكاديمية، وذلك كون الصراع التنظيمي لا تكاد منظمة تخلو منه، ومثلاً يُعد الصراع التنظيمي حالة صحية في بعض الأحيان، إلا أنه يجب أن لا يتعدى الحدود المرسومة له. وإن نجاح المنظمات يعتمد على كيفية التعامل معه وإدارته. وإن القدرة على التعامل معه بصورة إيجابية من أجل احتواه، يتطلب أسلوب القيادة الملهمة، والتي تعد عنصراً أساسياً للمنظمات.<sup>(2)</sup>

وإن أسلوب القيادة الملهمة لا يمكن أن يتم دون إيمان من قبل المديرين بأهميته ومدى فوائده للمنظمة، حيث تعد القيادة الملهمة عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا، لكونها تلهم القادة للعمل

وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي وتوقد الإبداع والابتكار الجريء، أي إنها تُفتح إمكانات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة، غالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المسؤولين ورفع قدراتهم ومهاراتهم حل المشكلات ومواجهة المواقف وتقبل التحدي.<sup>(3)</sup> لذا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على دور القيادة الملهمة في الحد من زيادة الصراع التنظيمي عن الحد المرغوب فيه من قبل القيادات الأكاديمية.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية من خلال الاحتكاك بالمشكلة بشكل فعلي، وملاحظة وجود الصراعات التنظيمية في الجامعات بشكل عام وفي كليات الجامعة العراقية بشكل خاص، وهذا ما أبداه أعضاء الهيئة التدريسية من خلال اللقاءات المباشرة معهم بخصوص هذا الموضوع. كذلك أن النجاح في التعامل مع الصراع التنظيمي يحتاج بالضرورة إلى قيادة إدارية مفتوحة، وبعيدة عن الأساليب التقليدية، وخصوصاً عندما يكون التعامل مع أفراد يتمتعون بدرجات علمية عالية، كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتأسيساً على ذلك، تمت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر القيادة الملهمة في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - هل نمط القيادة الملهمة قادر على مواجهة الصراعات التنظيمية داخل الجامعة العراقية؟
- 2 - ما هي طبيعة تأثير أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) في الحد من الصراع التنظيمي بالجامعة العراقية؟
- 3 - هل أن أبعاد القيادة الملهمة متساوية في الحد من الصراع التنظيمي؟
- 4 - ما مدى توافق أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية؟

### أهمية الدراسة:

تبثق أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تبحث فيها (القيادة المهمة والصراع التنظيمي)، وذلك لما لهذه المفاهيم من أثر هام في تحسين أداء المنظمات وتطويره، وكذلك لكونها تعد من الموضوعات الإدارية التي لا تزال تلقى اهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث إن نجاح وتطور المنظمات، يرتكز بشكل أساسى على قيادتها وما تمتلكه من إبداع ودرأية في تسيير أعمالها. كما و تستمد الدراسة أهميتها من كونها تربط القيادة المهمة بمشكلة إدارية يواجهها المديرون يومياً في متابعة أعمالهم الإدارية، ألا وهي مشكلة الصراع التنظيمي، وما يتبع عنه من سلبيات، إذا زاد عن الحد المرغوب فيه في منظمات الأعمال. حيث تبذل القيادات الإدارية جهود كبيرة من أجل معالجتها، والحد من تأثيراته السلبية على بيئة العمل، وعلى رأسها إعاقة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة بما ستضيفه إلى الرصيد في مجال أدبيات القيادة المهمة، والصراع التنظيمي، نظراً لندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع المهم في قطاع المؤسسات التعليمية في العراق بشكل خاص. إذ يمكن أن تساهم في تقديم إطار نظري متكملاً يثري المكتبة الإدارية في الموضوعات التي تبحث فيها.

### أهداف الدراسة:

للاجابة على تساؤلات الدراسة و حل مشكلتها سعى الباحثان لتحقيق الأهداف التالية:

- 1 - التعرف على واقع الصراع داخل الجامعة العراقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2 - الكشف عن أثر القيادة المهمة في الحد من الصراع التنظيمي بالجامعة العراقية.
- 3 - التعرف على أكثر أبعاد القيادة المهمة تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي.
- 4 - التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية.

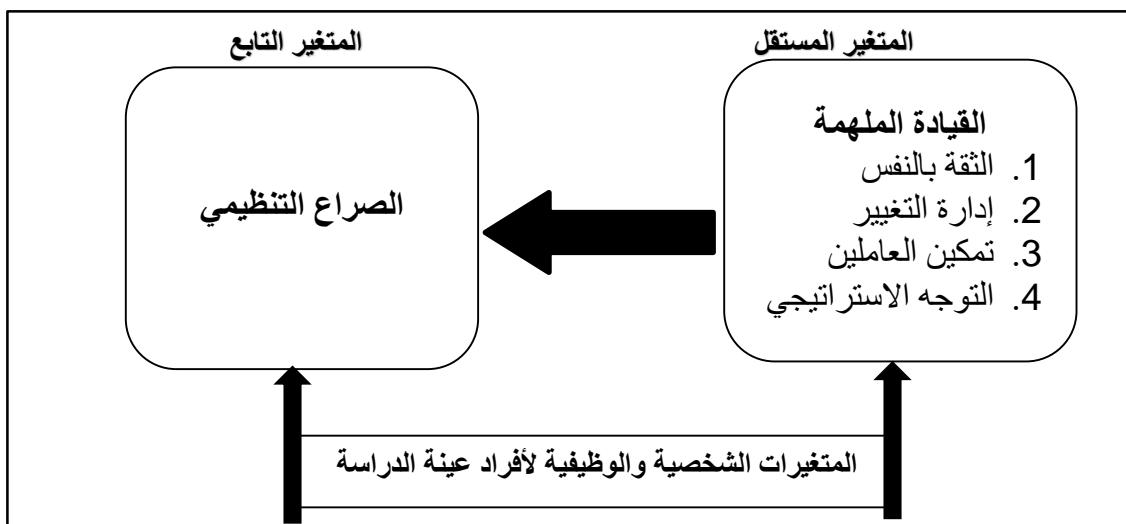
## فروض الدراسة:

استكمالاً لمشكلة البحث وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>0</sub>:** عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر القيادة الملهمة (إدارة التغيير، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، التوجّه الاستراتيجي) في الحد من الصراع التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر القيادة الملهمة (إدارة التغيير، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، التوجّه الاستراتيجي) على الصراع التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى دراسة (محمد حميد جاسم، 2018، 7)

### منهجية الدراسة:

استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة، وهم أبعاد القيادة الملهمة، والصراع التنظيمي. وذلك بالاعتماد على مصدرين في جمع هذه البيانات والمعلومات، الأول المصادر الثانوية: وتمثل في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي القيادة الملهمة والصراع التنظيمي. والثاني المصادر الأولية: وتمثل في البيانات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد على أداتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة العراقية من (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، إذ يبلغ إجمالي عددهم وفقاً للاحصائيات المنشورة بالموقع الرسمي للجامعة العراقية (754) عضو هيئة تدريس، والجدول رقم (1) يوضح بيان تفصيلي بتوزيعهم من حيث العدد والنوع والدرجة العلمية.

جدول رقم (1) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية

الجموع	الجموع		اللقب العلمي
	ا	ذكور	
141	19	122	أستاذ
318	80	238	أستاذ مساعد
295	108	187	مدرس
754	207	547	الجموع

قد بلغت عينة الدراسة (255) عضو هيئة تدريس، والتي تم تحديد حجمها الكترونياً من خلال موقع (Survey Monkey) الذي يعد من أشهر الواقع لحساب حجم العينة من مجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك تم توزيع (255) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، تم استرداد (216) استبانة، وتم حذف (6)

استبيانات لاحتواها على العديد من القيم المفقودة، وبذلك تكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل الاحصائي هي (210) استيانة أى بنسبة (82.3٪)، والجدول رقم (2) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترددة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (2) الاستبيانات الموزعة والمسترددة والصالحة للتحليل

الاستبيانات						المنظمة
نسبة التالفة	التالفة وغير المسزجعة	نسبة الاستجابة المسزجعة	المستجيبة	المسترددة	الموزعة	اعضاء هيئة التدريس جامعة العراقية
% 17.7	45	% 82.3	110	216	255	

ولحساب حجم العينة يدويا سيكون من خلال استخدام معادلة ريشارد جيجر التالية:

$$\text{Sample size} = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[ \left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]} = 255$$

$N = 754$  حجم المجتمع الكلي

$n = 255$  حجم العينة المختارة

$Z = 1.96$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05، وعند الثقة 0.95

$d = 0.05$  نسبة الخطأ

### أداة الدراسة:

تم تصميم استيانة خاصة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وبالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت ثلاثة أجزاء، اختص الجزء الأول بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تتضمن (5) أسئلة. بينما اختص الجزء الثاني بالمتغير المستقل والمتعلق

بقياس أبعاد القيادة الملهمة حيث تضمنت (21) عبارة، وهي تقيس الأبعاد الأربع للقيادة الملهمة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن عبارات هذا الجزء (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). أما الجزء الثالث، فقد خُصص للمتغير التابع وقياس واقع الصراع التنظيمي حيث تضمنت (8) أسئلة. وتم اعتماد أيضاً مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة هذا الجزء. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الاستبانة في جمع المعلومات بواسطة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على لجنة من المحكمين لمراجعة كل فقراتها والتأكد من تغطية الاستبانة لجميع الجوانب التي تتعلق بمتغيرات الدراسة حتى وصولها لهذا الشكل النهائي. أما فيما يتعلق بثبات فقرات الاستبانة تم التأكد بواسطة إجراء اختبار الفا كرونباخ (alpha Cronbach's) للثبات. وتم بيان النتائج كما يلي: بلغت قيمة الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.902)، وبلغت قيمة أبعاد القيادة الملهمة الثقة بالنفس ، إدارة التغيير، تكين العاملين ، والتوجه الاستراتيجي (0.885)، وقيمة الصراع التنظيمي (0.866)، نجد أن جميع القيم أعلى من (0.7) وذلك يؤكّد ثبات المقياس وانه يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة.

### أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة، واختبار الفرضيات. فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، كما تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركز وتشتت إجابات أفراد العينة عن عبارات الدراسة، فيما تم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة.

## الدراسات السابقة

من خلال المسح الذي أُجري، تم التوصل إلى مجموعة من الأدبيات الإدارية التي بحثت في موضوع الدراسة، حيث نلاحظ من خلال مراجعة واستعراض هذه الدراسات أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات، وذلك على النحو التالي:

١- دراسات ركزت على متغير القيادة المهمة من حيث أثره في العديد من المتغيرات الأخرى:

• دراسة (كامل، مهدي، وكمونة، 2019)، بعنوان (القيادة المهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدراس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء)، تناولت الدراسة القيادة المهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، حيث هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي للأبعاد القيادية في المدارس المبحوثة ودور المدير كقائد ملهم للآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية من خلال بعض السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرات (القيادة المهمة والتميز التنظيمي). حيث أوصت الدراسة لضرورة توظيف أبعاد القيادة المهمة بالمدارس المبحوثة لغرض تطويرها وذلك من خلال إجراء تغييرات على الممارسات والطرائق المستخدمة في التدريس من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، والاعتراف بالمدير كأداة للتغيير من خلال العمل الفرقي.

• دراسة (Awad, 2018)، بعنوان (العلاقة بين القيادة المهمة وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية في قطاع الملابس)، وضحت هذه الدراسة أن القيادة المهمة تستطيع تقديم الصورة المثل لممارسة الأنشطة الإدارية وذلك من خلال تفاعل الإدارة مع افراد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة لهم. حيث سعت الدراسة لفهم هذا التغيير من خلال ربطه بقطاع ريادة الأعمال، إذ هدفت الدراسة للوصول إلى التفسير الامثل لتوضيح العلاقة ما بين القيادة المهمة وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال صناعة الملابس بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين متغيري الدراسة. حيث أوصى الباحث بضرورة تعزيز مبادئ القيادة المهمة في قطاع ريادة الأعمال ، وكذلك الحث على ضرورة زيادة عدد الأبحاث المتعلقة بنظرية القيادة المهمة.

- دراسة (العيساوي، 2018)، بعنوان (القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية)، هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والاعتراف به كأداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى إن واقع اهتمام المسؤولين بالقيادة الملهمة كانت بمستوى تقدير متوسط. ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين جاء بمستوى تقدير متوسط. وتبين وجود أثر للقيادة الملهمة ببعديه (الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات الإدارية في الوزارة على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة واستعمالها كأسلوب اداري في عملهم اليومي من خلال نشر ثقافة القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم التطبيق تلقائياً.
- دراسة (Bonau, 2017)، بعنوان (كيف تصبح قائد ملهم. وماذا لتجنبها)، هدفت الدراسة تحليل الجوانب النظرية للقيادة الملهمة وتقديم الخطوات العلمية لتطبيق نظرية القائد الملهم. حيث كانت ابعاد القيادة الملهمة (الرؤية، الاصالة، الوعي الذاتي)، ومن خلال مقارنة وجهات النظر المختلفة حول نظرية القيادة الملهمة توصلت الدراسة إلى أن الوعي الذاتي والأصالة هي الأسس الرئيسية التي يتبعها القائد الملهم لتنفيذ رؤية مشتركة. حيث يتم تقديم أداة للتنفيذ العملي التي تسمح للقادة قياس الخصائص المختلفة للقيادة الملهمة وتقييم التقدم المحرز في هذا المجال.
- دراسة (Rao, 2015)، بعنوان (حالة القيادة الملهمة في بيئة الموارد البشرية للألفية الجديدة)، هدفت الدراسة التعرف على بيئة الموارد البشرية الديناميكية ووضع القيادة المهمة فيها، حيث خلصت الدراسة إلى أن يمتلك القادة الملهمون بالرونة الكافية للتكييف مع بيئة الموارد البشرية المتغيرة. بل وإنهم يتوقعون المسار المحتمل للبيئة المستقبلية بذكائهم. وأيضاً إن القيادة الملهمة هي متطلب ضروري لإلهام الاتباع والفرق والموظفين، وأن العالم شهد إخفاقات على مستوى القيادة أكثر من نجاحها، إن أي قيادة أقل من القيادة الملهمة هي فقط قيادة عادمة أو أسوء من ذلك وهي صيانة إدارية. أوصت الدراسة إدارات ومديري الموارد البشرية

التعامل مع التحديات التي تواجهها بيئه الموارد البشرية من خلال بناء الكفاءات والقدرات والموهاب اللازمه.

• دراسة (خليف، محمد 2014)، بعنوان (القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى)، قدمت الدراسة إطار فكري عن متغير القيادة الملهمة وعدده الأساس في احتواء المفاجأة الاستراتيجية كمتغير معتمد، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الارتباط والاثر بين الخصائص القيادية والمفاجأة الإستراتيجية من خلال الوقوف على حقيقتها في ظل المؤشرات المعتبرة عنها في المنظمات. خلصت الدراسة إلى أن وجود درجة من الارتباط الإيجابي بين صفات القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية على المستويين الكلي والفرعي مما يوفر انطباعا بأن الخصائص الإيجابية للقيادة الملهمة قد تكون عوامل دفع مثلما هي مجسات تحسين بأية احداث مستقبلية. حيث أوصت الدراسة ضرورة توظيف خصائص القيادة الملهمة لصالح افرازات العمل واجهاصات البيئة وعلى نحو يجعلها متsuma لاحتواء اية مفاجأت في ميدان مساحته الاستعداد وعمق الرؤية الثاقبة.

2- دراسات بحثت في متغير الصراع التنظيمي من حيث أثره أو تأثيره بعدد من المتغيرات الأخرى:

• دراسة (حريم، 2003)، بعنوان (إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع المصرفي في الأردن)، هدفت الدراسة التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب أكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل ديمografية. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام عدة أساليب من حيث مدى التطبيق: التعاون، الإجبار، التهرب. كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة، تُعزى لعوامل: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

• دراسة (الزعبي، 2012)، بعنوان (أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي)، هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم

التطبيقية الخاصة. حيث حددت أربعة أسباب للصراع التنظيمي وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصالحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي. وأيضاً أن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع هي محدودية الموارد. وعليه أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في السياسات التي تؤدي إلى محدودية الموارد كونها أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي.

- دراسة (الحديدي، 2014)، بعنوان (الصراع التنظيمي)، هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وتطوير إطار شمولي لإدارة أنواع الصراع وتحقيق أفضل إستثمار للجانب الإيجابي فيه، وتحجيم فرص تفاقم الصراع السلبي فيه، وتعريف الباحثين بتماثل أو اختلاف موقع الصراع على مستوى المنظمات. إذ خلصت الدراسة إن الصراع التنظيمي مسألة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي وال العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات، والتي يكون لها تأثير كبير و مباشر على نشاط المنظمة وسير أعمالها وتطويرها وتحقيق أهدافها، ومن هنا أوصت الدراسة بضرورة الإمام والمعرفة التامة بأساليب إدارة الصراع بالشكل الذي يخدم أهداف ومصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها.
- دراسة (عبد الواحد، 2008)، بعنوان (الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء)، هدفت الدراسة التعرف على أثر المتغيرات الشخصية كالسن، الجنس، والمؤهل العلمي، على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية، من خلال دراسة مفهوم الصراع وأسبابه وأثاره الإيجابية والسلبية. إذ خلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع، وأيضاً عدم إدراكهم لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء. أوصت الدراسة بضرورة زيادةوعي المدراء وتعزيز فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب الأنسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها.

- دراسة (راشد، 2017)، بعنوان (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي)، هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي شملت (مفهوم الصراع وتطوره، أنواع الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)، وانعكاساتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار مستشفى الرشاد التدريبي التابعة إلى دائرة صحة بغداد للتطبيق، حيث بلغت عينة البحث (100) مرض ومرضة. خلصت الدراسة إلى أن الصراع يعد ظاهرة تنظيمية حتمية في المستشفى وأن وجود مستوى مقبول منه أمر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية. وأيضاً لا يمكن أن يعد الصراع سلبياً دائماً أو إيجابياً دائماً فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة إدارة مستشفى الرشاد على أدارته بشكل صحيح. أوصت الإدارة بضرورة توجيه إدارة الصراع ليكون أكثر إيجابية في إطار الأهمية البالغة لعملية إدارة الصراع التنظيمي.
- دراسة (قدوري، ومحمود، 2019)، بعنوان (دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل)، هدفت الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عينة مختارة من المنظمات الصحية في البيئة العراقية، وإن الأساس الفكري للدراسة يتمثل في أن الرابط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل تدفع نحو تهيئة بيئة عمل مناسبة تعزز من السلوك الإيجابي للعمل في المنظمات الصحية، خلصت الدراسة إلى إن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها علاقة ارتباط وتأثير معنوية عالية في تعزيز سلوك العمل، أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الصحية آليات واساليب استراتيجية تستند إلى تفعيل دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من أجل ايجاد بيئة دافعة وإيجابية لسلوك العمل.

### 3- دراسات تناولت أثر متغير القيادة الملهمة في الحد من الصراع التنظيمي:

- دراسة (صالح، 2016)، بعنوان (أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي)، هدفت الدراسة لتسلیط الضوء على السعي بصدق للتحقق من أفعال الآخرين، الثقة والاعتمادية، القدرة على تمكن العاملين، الانصات الجيد للمرؤوسين "التابعين"، التوجيه لتنمية رؤية مشتركة. خلصت الدراسة إلى أن

هناك قصور في تقييم جهود العاملين من قبل الإدارة فيما يخص التميز بالأداء، الأمر الذي يزيد من التوتر التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد طرق لتقييم أداء العاملين كل حسب إنجازه ليكون ذلك دافعاً لهم نحو إنجاز أكبر وعدم غض النظر عن أدائهم المتميز مما يحبط الإنجاز لديهم.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تميز عن الدراسات السابقة بتركيزها على الفجوة البحثية المتعلقة بأنها تبحث في «مدى إسهام القيادة الملهمة في الحد من الصراع التنظيمي»، حيث نلاحظ بأن جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قد تناولت أثر القيادة الملهمة على متغيرات أخرى غير متغير الصراع التنظيمي كدراسة أثر القيادة الملهمة في (تحقيق التميز التنظيمي، ريادة الأعمال في الشركات، بيئة الموارد البشرية، والمفاجأة الإستراتيجية، والالتزام التنظيمي)، باستثناء دراسة (صالح، 2016) التي درست أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي.

كما تميز هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العراقية، في حين تمت الدراسات السابقة في بيوت تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية للدراسة، التي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على بيئة الجامعة العراقية.

### المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تواجه المنظمات العديد من التحديات والصعوبات التي تولد على المجتمع والمنظمة وأفرادها ضغطاً لتحمل مسؤوليات وأعباء استثنائية، وعليه ظهرت الحاجة إلى كيفية توظيف وإبراز السمات القيادية في احتواء ما ينجم عن الصراع التنظيمي داخل المنظمة.<sup>(4)</sup> إذ يعتمد نجاح أي منظمة على كفاءة قيادتها في العملية الإدارية، حيث يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة، لذلك يعتبر نمط القيادة الملهمة الذي يتسم به القائد العامل الرئيس في توجيه مسار المنظمة، وتطوير أدائها، وكذلك غالباً ما يظهر اثره في سلوك الموظفين، وأدائهم بشكل فعال، كما يعكس على مستوى روحهم المعنوية، ورضاهما عن العمل من خلال تحقيق أهداف

الطرفين.<sup>(5)</sup> وتأسисاً على ذلك ينطلق هذا الإطار من الخلفية الفكرية لمتغيري الدراسة مثلاً بـ(القيادة المهمة، والصراع التنظيمي) وعلى وفق السياق الآتي:

## أولاً: القيادة المهمة

### ١- مفهوم القيادة المهمة

يعود جذور هذا المفهوم إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وتعني الإلهام أي القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية،<sup>(6)</sup> حيث كان هناك اهتمام متزايد بنوع من نظريات القيادة التي تقاسم الرأي القائل بأن "القادة المتميزين يتعدون معاملات الأداء البسيطة مقابل مكافأة، ويكون لهم تأثير عميق على أتباعهم ومنظماتهم"، بما في ذلك القدرة على أن يكونوا قوة رئيسة في تحقيق رؤى وتغييرات جديدة، فأطلقت تسميات متنوعة لوصف هؤلاء القادة، بما في ذلك التحويلية والرؤوية.<sup>(7)</sup> ومع ذلك، فإن الإلهام يكمن في جوهر ما تقترحه هذه النظريات من حيث التميز البارع في الدور القيادي. وقد يعبر القادة المهمون عن رؤية تستند إلى القيم الأيديولوجية القوية التي تجعل من التابعين ينشطون ويتوافقون معها، أي قدرتهم على ترسيخ وتعزيز الثقة لدى تابعيهم وبدرجة عالية، فضلاً عن إثارة الدافع الجوهري.<sup>(8)</sup>

انسجاماً مع ما سبق نورد بعض التعريفات التي تحصي القيادة المهمة استناداً إلى آراء بعض الباحثين المهتمين في هذا المجال إذ يُعرفها (توماس Thomas) بأنها تمثل قدرة حصول الفرد على تأييد وثقة من حوله من الأفراد بالإضافة إلى قدرته على تحفيزهم وإلهامهم للوصول إلى أشياء عظيمة.<sup>(9)</sup>

عرفت (جويس Joyce) القيادة المهمة بأنها أحد أنماط القيادة التي تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزمية التي تجعله يفكر دائمًا في المرؤوسين، ويوليهم الاهتمام الأكبر قبل التفكير في نفسه، بجانب قدرته على توجيههم نحو تحقيق الأهداف، والمبادرة، والإبداع، والفاعلية، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه.<sup>(10)</sup>

وأخيرًا عرفها (جيرالد وبارون Jerald & Baron) بأنها تلك القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية من خلال إحداث تغييرات في نفوس المرؤوسين في العمل يجعلهم يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة تغييرات في بيئة العمل.<sup>(11)</sup>

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن اختلاف التعريف مرده إلى اختلاف وجهة نظر كل باحث ومنطلقاته الفكرية والأيديولوجية.

## 2- أهمية القيادة الملهمة

تضمن أهمية القيادة في الربط المباشر للموظف بوظيفته، ولذلك فإن للقيادة دوراً مؤثراً في التزام أو عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته، ويعتبر نمط القيادة الملهمة من العوامل التنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي للأفراد، حيث يعمل ذلك النوع من القيادة على تعزيز الالتزام وتطويره لديهم، ويلعب القائد دوراً فعالاً من خلال إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية وفي جو عمل مناسب.<sup>(12)</sup> تمكن أهمية القيادة الملهمة وفق ما تناوله العديد من الباحثين في عدة نقاط، حيث قام الباحثان بتجميعها كالتالي:<sup>(13)</sup>

- 1 - إن توافر القيادة الملهمة في المنظمة يؤثر إيجابياً في توافر السلوكيات الأخلاقية للعاملين.
- 2 - إن للقيادة الملهمة أثراً إيجابياً في الكفاءة التنظيمية والتوافق التنظيمي بين الفرد والعمل.
- 3 - تقوم على دعم القوى الإيجابية في المنظمة المتوفرة لدى المرؤوسين وتقليل اتجاهات السلبية والحد منها.
- 4 - السيطرة على المشكلات المتولدة في العمل وحلها، وحسّم الخلافات والآراء بين الأفراد.
- 5 - إن القائد الملهم لديه القدرة على تكوين رؤية مشتركة بينه وبين العاملين فهو يمثل حلقة الوصل بين المنظمة والعاملين بها، ومن خلال هذه الرؤية المشتركة يستطيع تحفيز العاملين وبث روح النشاط والحيوية لديهم مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.

### 3- أبعاد القيادة المهمة

إن التمييز في أبعاد القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، الذي جاء نتيجة الاستئثار الفاعل لها من قبل تلك القيادات،<sup>(14)</sup> حيث تهدف إلى التأثير في سلوك الموظفين، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وتعزيز الروح المعنوية والإلهام في قادتهم، وبناء توجهاتهم نحو الأفضل بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>(15)</sup> سوف نتناول الأبعاد الآنفة الذكر والتي جاء بها كل من (جيرالد وبارون Jerald & Baron) حيث حددتها بأربعة أبعاد أساسية للقيادة المهمة والتي سيتم تناولها في الجانب التطبيقي كونها أهم المركبات التي جاءت بها الدراسة، وهي كالتالي:

#### أ. الثقة بالنفس

تُعد من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز تُريد أن تنجذه. إذ تمثل قدرة القائد وثقته في السيطرة على المشكلات.<sup>(16)</sup> وهذا يعني أن لا يوجد قائد مزعزع الثقة (ثقة القائد بقدراته ومبادئه) وهي نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون الآخرون لديهم تصور عنه.<sup>(17)</sup>

#### ب. إدارة التغيير

يعد التغيير مسألة أساسية لكل منظمة أو دولة في مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة مراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حالياً،<sup>(18)</sup> حيث يصاحب التغيير مقاومة كبيرة على الرغم من أنه شيء مطلوب وحتمي لتطوير المنظمة وتقديمها، والقائد المهم له القدرة والدور كبير في التعامل مع تلك المقاومة من خلال أقناع المؤرّوسين بأن التغيير يعد شيئاً قائماً وبدونه يستحيل التقدم، وهذا يقودنا إلى ظهور مشكلة كُره التغيير تواجه المؤسسة من قبل الموظفين حيث لا يرغبون في التغيير ويقابلوه شيء من المقاومة. واتساقاً مع ذلك يجب أن نطور ونغير ونجدد دائماً وألا يبقى التنظيم تقليدي.<sup>(19)</sup>

## ت. تكين العاملين

تعني قدرة القائد على منح العاملين سلطةً مؤقتةً، أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتُوصل إليها بعد تطبيق أحد الآراء، وذلك من خلال تكينهم من الحصول على استقلالٍ<sup>٢٠</sup> ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظوا على تطور أدائهم، والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

## ث. التوجه الإستراتيجي

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، إذ أصبحت من المهام الجوهرية للقائد الملاهم لكي يدير أعماله بشكل إستراتيجي، لأنّه يتعامل مع مستقبل غير مؤكد يتطلب منه اتخاذ قرارات إستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمة بوضع أهدافها الإستراتيجية، إذا أن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غايتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها.

# ثانياً: الصراع التنظيمي

## 1- مفهوم الصراع التنظيمي

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومنظماً، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتحسن مستمر و دائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع التنظيمي في المنظمات كظاهرة طبيعية،<sup>(22)</sup> حيث يعبر عن الصراع في اللغة العربية بـ (النزاع أو الخصام أو الخلاف)، أما الكلمة (Conflict) الإنكليزية فهي من اصل لاتيني وتعني عملية (الضرب أو الطرق أو العراك والمصادمة) إذن الصراع يدل على عدم الاتفاق أو النزاع أو التعارض والخلاف بين المصالح. ويعرف الصراع

التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.<sup>(23)</sup>

قد عرَّف كل من (هودج وأنطوني Hodge & Anthony) الصراع بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات. بينما نظر أليه (مارس وسيمون March & Simon) على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. وأكد (ورايت ونوي Wright & Noe) على أنه الإدراك بأن القيم أو الأهداف أو الحاجات غير متوافقة. وكذلك عبر عنه (كويك ونيلسون Quick & Nelson) بأنه أي موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتنافرة إلى عدم الموافقة أو التعارض بين طرفين أو أكثر.<sup>(24)</sup> يظهر مما تقدم أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً، فالصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشيء من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيديولوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف. إذ يعد الصراع التنظيمي من أكبر التحديات التي تواجه إدارة المنظمات في الوقت الراهن. فرغم أنه قد يكون أمراً حتمياً ومرغوباً فيه أحياناً، وذلك عندما يساعد على تطوير وتحسين الأداء في المنظمات وزيادة فاعليتها، فإنه قد يكون غير مفيد وقد يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المنظمة في ظروف أخرى. ومن هنا يتطلب الأمر من الإدارات أن تكون على درجة عالية من الوعي الإداري لتتمكن من إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف، وأداء رسالة المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.<sup>(25)</sup>

## 2- مراحل الصراع التنظيمي

أن الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتطور عبر مراحل متعاقبة، تبدأ بادراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف او المصالح او الحاجات والميول، ومن ثم تحليل هذه الاختلافات وبلورتها ليدخلو مرحلة الصراع العلني، حيث تتكون تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع ويضع كل طرف استراتيجية

للقضاء على الطرف الآخر. يمكن إن تطلق على هذه العملية بدورة حياة الصراع،<sup>(26)</sup> هناك عدة نماذج تبين هذه المراحل، وسيعتمد الباحثان على نموذج (لويس بوندي Louis Ponds) الذي يعد الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد والذي يتكون من خمس مراحل وهي كالتالي:

أ. مرحلة الصراع الخفي **Latent Conflict**: تتوافر في هذه المرحلة مسببات الصراع دون حدوثه. مثال ذلك المنافسة على الموارد، تباين في الأهداف والغايات، أو وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

ب. مرحلة الصراع المدرك **Perceived Conflict**: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث. وهنا يصبح الصراع مدركاً ولا يكون هناك ما يستدعي بقائه حالة مستترة، وغالباً ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.<sup>(27)</sup>

ت. مرحلة الشعور بالصراع (المحسوس) **Felt Conflict**: هذه المرحلة أكثر تقدماً عن سابقتها وفيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح، وينشأ شعور انفعال عاطفي لدى اطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل (القلق والتوتر والغضب)، ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع ويسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.<sup>(28)</sup>

ث. مرحلة الصراع الظاهري (العلني) **Manifest Conflict**: وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح، حيث يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه من خلال عدم التعاون والتخييب والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ أشكالاً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة، وكل الوسائل الدفاعية الممكنة الأخرى، وبالتالي تصبح إمكانية العمل والتواصل بين الأفراد صعبة بل مستحيلة مما يؤثر سلباً على وروح العمل داخل المنظمة.<sup>(29)</sup>

ج. مرحلة ما بعد الصراع العلني **Conflict Aftermath**: تعكس هذه المرحلة طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة بعد انتهاء الصراع، حيث يتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وهنا يظهر دور المنظمة جلياً في وضع حلول للصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث يقر أحد الأطراف بأنه الخاسر فسيكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدامات المكثفة.<sup>(30)</sup>

### ثالثاً: القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي

تعد القيادة الملهمة المحرك الأساس لعلاقة الرئيس بالرؤوسيين، إذ لها دور رئيس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها والمتمثلة في البقاء، والنمو، والاستمرار، وهي من الأنماط التقليدية في القيادة الإدارية المبنية على تبادل المنافع بين القائد والرؤوسيين. فالحصول على المكافأة من القائد يقابله زيادة في الإنتاج، لهذا تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وكذلك تعد أبعاد القيادة الملهمة محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والرؤوسيين، وما لا شك فيه أن كفاءة المنظمة تستمد من كفاءة الإدارة العليا فيها، حيث تظهر كفائتها بشكل واضح عندما تتعرض تلك الإدارة للمواقف الحرجة، والتي منها الضغوط والصراع التنظيمي، وأيضاً كيفية إدارة الضغوط والصراعات بطريقة فعالة يعد أحد المحددات الرئيسية للكفاءة الإدارية العليا.<sup>(31)</sup>

تظهر العديد من الدراسات انه كلما كان نمط القيادة مختلفة في جميع أنشطة وسياسات وإجراءات المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها من خلال أتباع عناصر وسمات شخصية متوفرة لدى القائد الملهم تساعد في إدارة المنظمة وعاملها بصورة تتناسب مع متطلبات المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة فاعلية القائد في الحد من الصراع التنظيمي وهي كالتالي:

أ. تكامل القدرات العقلية: يتمثل في مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق في التفاصيل.

ب. الثبات الانفعالي: القدرة على التحكم في الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وكذلك القدرة على تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية.

ت. النضج الاجتماعي: أي عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرؤوسين على أساس واضحة المعالم حالية من العقد النفسية.

ث. وجود مهارات فنية عالية: يجب أن تتوافر لدى القائد الخبرة الفنية التي تفوق تابعيه ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التي تواجههم ويعمل دائمًا للسعى نحو تنمية كوادر فنية جديدة.

كذلك من العوامل التي تزيد مهارات القيادة الفعالة في الحد من الصراع التنظيمي هي ما يلي:

أ. الشخصية السوية المرنة القادرة على التعامل في جميع المواقف.

ب. مهارات الأداء والتي يطلق عليها وظائف المدير وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ت. التوجهات المستقبلية من النواحي التكنولوجية، الاستراتيجية، المعلوماتية، التسويقية، البشرية، والمعرفة بالتحولات العالمية.

ث. المهارات الإبداعية لحل المشكلات الحالية والمتوقعة، التحديث والتطوير، والبحوث والابتكار.

ج. المهارات السلوكية في التعامل مع الجميع والتي تتضمن مهارات الاتصالات، المشاركة، الفاعلية، الدافعية والتحفيز، إدارة الوقت والاجتماعات، إدارة الصراعات، التفاوض البناء، والتغيير الإنساني.

ح. المهارات الوظيفية والتي تتضمن تخطيط القوى العاملة وتوظيفها وتسكينها، التدريب والتنمية، المتابعة وتقسيم الأداء، الأجور والرواتب وما في حكمها، والترقي.<sup>(32)</sup>

ختاماً يمكن القول أن الصراع التنظيمي يتأثر بأسلوب القيادة المعتمد، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة الملهمة المرتكزة على وجود قائد إداري بعقلية مفتوحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة من خلال عدة عناصر منها؛ التطبيق الجيد لقيم ومبادئ الإدارة والتنظيم، المشاركة في اتخاذ القرارات، إعادة تصميم

الميكل التنظيمي، تحديد الأسباب الحقيقة للصراع، وأخيراً الأنشطة العلاجية في مناخ العمل، فإن هذه العناصر تؤثر إيجاباً في الحد من الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (نتائج التحليل الإحصائي)

#### أولاً: تحليل خصائص المتغيرات الديموغرافية

جدول رقم (4) خصائص المتغيرات الديموغرافية

التكرارات		الفئات	الخاصية	التكرارات		الفئات	الخاصية
%21	44	كلية العلوم الاسلامية	الكلية	%87	183	ذكر	النوع
%19	40	كلية الاداب		%13	27	انثى	
%15	32	كلية التربية للبنات		%10	21	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
%11	23	كلية التربية الطارمية		%28	59	30 لأقل من 40 سنة	
%9	19	كلية الادارة والاقتصاد		%36	76	40 لأقل من 50 سنة	
%7	15	كلية القانون		%18	38	50 لأقل من 60 سنة	
%2	4	كلية الاعلام		%8	16	60 سنة فأكثر من	
%10	21	كلية الطب		%34	71	مدرس	الدرجة العلمية
%8	8	كلية الهندسة		%44	92	استاذ مساعد	
%2	4	كلية طب الاسنان		%22	47	استاذ	

يتضح من الجدول السابق ان نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث حيث تصل الى 87٪ وبالتأكيد نجد ان الرجال يتعاملو مع الصراع التنظيمي بشكل مختلف عن تعامل الاناث معه، نظراً لاختلاف طبيعة الشخصية بينهما، فالاناث يفضلن تجنب الصراعات التنظيمية.

بالنظر الى الجدول نجد ان معظم أفراد العينة يقعوا في الفئة العمرية من 40 لأقل من 50 سنة بنسبة 36٪ ، يليها الفئة العمرية من 30 لأقل من 40 سنة بنسبة 28٪ ، إذ اوضحت الدراسات السابقة ان الفرد كلما زاد

عمره زاد نضجه وقدرته على مواجهة التحديات والقدرة على حل الصراعات بشكل عقلاني وهذا يعني ان معظم افراد العينة يتمتعون بقدرتهم على التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل الجامعة.

كما يتبيّن من الجدول ان معظم افراد العينة حاصلين على درجة استاذ مساعد حيث تصل نسبتهم الى ٤٤٪ ، وهذا يؤكّد ما توصلنا اليه من قبل وهو وصول افراد العينة الى درجة عقلانية كافية لمواجهة الصراعات التنظيمية. ونظراً لأن كلية العلوم الإسلامية وكلية الآداب من اقدم الكليات داخل الجامعة العراقية وعدد العاملين بها مرتفع نسبياً مقارنة بباقي كليات الجامعة، إذ نجد ان اغلب افراد العينة يقومون بالتدريس بكلية العلوم الإسلامية حيث تصل نسبتهم الى ٤٤٪ ، تليها كلية الآداب حيث تصل نسبتهم الى ٤٠٪.

### ثانياً: تحليل الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة

١. المتغير المستقل (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي).

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل "للقيادة الملهمة"

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>البعد الأول "الثقة لنفس"</b>				
1	تساعد القائد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها اعضاء الهيئة التدريسية.	3.5381	1.18240	2
2	ترزع الثقة لدى اعضاء الهيئة التدريسية لتطوير العمل نفسهم .	3.5476	1.12820	1
3	تساعد اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.	2.9810	1.17372	5
4	تساهم اعضاء الهيئة التدريسية في تقبل النقد البناء أثناء العمل.	2.8762	1.12981	4
5	تساعد في تحقيق طموحات اعضاء هيئة التدريس لجامعة.	2.8667	1.14136	—
6	المتوسط العام،	3.1619	1.15109	—
<b>البعد الثاني "إدارة التغيير"</b>				
6	يسارك اعضاء الهيئة التدريسية في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل لجامعة.	3.2190	1.18992	1

5	1.32030	2.6714	يراعي المسئول توفر المرونة عند اجراء تحضير المسبق لإدارة التغيير	7
3	1.15951	2.9952	يضع الشخص المسئول الخطة السنوية للتغيير والتي تغطي جميع الكليات.	8
4	1.15848	2.6952	يشجع اعضاء الهيئة التدريسية على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير .	9
2	1.04098	3.1762	يتم هيئة الجو الملائم لدعم مشاركة اعضاء هيئة التدريس في التغيير	10
6	1.01374	1.9238	يتم تقديم المكافآت المالية للمشاركين في دعم عملية التغيير.	1 <sup>1</sup>
—	1.14715	2.7799	المتوسط العام،	
البعد الثالث " تمكين العاملين "				
1	.96623	4.0524	تقوم القيادات لكلية بتفويضي السلطات الكافية لإنجاز مهام عملي	12
4	1.09375	3.1190	يتم توفير وسائل الاتصال الفعالة والمنسورة.	13
3	1.15436	3.5000	تنسم التعليمات الصادرة للعمل لوضوح.	14
6	1.15951	2.8048	يتتوفر لاعضاء هيئة التدريس فرص لتطوير مهاراتهم في مجال عملهم	15
5	1.14484	2.9286	يتم منح المرونة الملائمة للتصرف في أداء المهام الملكة اليك.	16
2	1.06436	4.0333	يشعر اعضاء الهيئة التدريسية ن الامتيازات الممنوحة لهم متساوية	17
—	1.09717	3.4063	المتوسط العام،	
البعد الرابع " التوجه الاستراتيجي "				
4	1.32030	2.6714	تقوم الجامعة بصياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها بدقة عالية.	18
2	1.12820	3.5476	الاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعة تتلائم مع المتغيرات البيئة الخبيطة.	19
1	.96623	4.1524	يتبع سياسة واضحة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية جامعة	20
3	1.13764	3.3048	يشكل لجان خاصة داخلية لجامعة بصياغة الخطة الاستراتيجية.	21
—	1.13809	3.4190	المتوسط العام،	

نلاحظ من الجدول رقم (5) الذي يمثل التحليل الوصفي للمتغير المستقل القيادة الملهمة أنه تضمن على (21) عبارة، وكان المتوسط العام لإجابات افراد العينة مرتفعاً حيث بلغ على 3.17، وانحراف معياري قدره

1.13، وقد نالت العبارة رقم (20) التابعة للبعد الرابع التوجيه الاستراتيجي، والتي تقول (يتبع سياسة واضحة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة) على المرتبة الاولى في إجابات افراد العينة بمتوسط قدره 4.15، وانحراف معياري 0.96 ، في حين جاءت العبارة رقم (12) الخاصة ببعد تمكين العاملين والتي تنص على (تقوم القيادات بالكلية بتفويضي السلطات الكافية لإنجاز مهام عملها) على المرتبة الثانية بمتوسط 4.05 ، وانحراف معياري 0.96 .

## 2. المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

جدول رقم (6) التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع "الصراع التنظيمي"

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم
6	1.01617	3.5571	يوجد تداخل في المهام المزدوجة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية	1
1	.84507	4.1143	تدنى مستوى التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة.	2
2	.98220	3.9190	يوجد تناقض ضار وسلبي بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة العراقية.	3
5	1.15545	3.6286	المهام موزعة بشكل غير متكافئ مما يتسبب في حدوث صراعات.	4
4	1.04818	3.6524	يتم الخلاوة لبعض الأفراد على حساب آخرين في الامتيازات مما ينبع عنه حدوث صراعات.	5
8	1.05018	3.5000	ينتشر مفهوم الشلة بين الأفراد مما ينبع عنه حدوث صراع.	6
3	1.04194	3.9000	اعتماد عمل مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية على نتائج عمل مجموعة أخرى مما ينبع عنه حدوث صراعات.	7
7	1.06823	3.5048	تكليف أحد أعضاء الهيئة التدريسية عمال ليست من مهامه مما ينبع عنه صراع.	8
—	1.02592	3.7220	المتوسط العام،	

نلاحظ من الجدول رقم (6) الذي يمثل التحليل الوصفي للمتغير التابع الصراع التنظيمي، أنه تضمن على (8) عبارات، وكان المتوسط العام لإجابات افراد العينة مرتفع حيث بلغ على 3.72 ، وانحراف معياري قدره 1.02 ، وقد نالت العبارة رقم (2) والتي تقول (تدنى مستوى التعاون بين أعضاء هيئة التدريس داخل

الجامعة) على المرتبة الاولى حيث حصلت إجابات افراد العينة على متوسط قدره 4.11، وانحراف معياري .0.85

### ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Model	R معامل الارتباط	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate خطأ المعياري في التقدير	
1	.511	.262	.247	5.13392	
<b>ANOVA</b>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression 1913.278	4	478.320	18.148	.000
	Residual 5403.203	205	26.357		
	Total 7316.481	209			

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة متوسطة قدرها (0.511)، وقيمة مربع معامل الارتباط (0.262)، الذي يوضح مدى البيانات المستخدمة بالمتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع، وقيمة مربع معامل الارتباط المعدل (0.247)، نجد النموذج المقدر يعبر عن أربعة ابعاد المتغير المستقل معا بقيمة 26.2٪ من البيانات وهذه نسبة منخفضة فكلما ارتفعت القيمة كلما دل على مدى ملائمة النموذج في التفسير. وبالنظر الى قيمة خطأ التقدير وهو 5.13392، فكلما كانت نتيجتها منخفضة كلما دل على خطأ اقل بالنموذج.

يتضح من جدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، ونجد أن قيمة ( $\text{sig.}=.00$ )، وهي اقل من مستوى المعنوية (05). اي أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، لذا سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي توضح انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

لعناصر القيادة الملهمة وهي: إدارة التغيير، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي، على الصراط التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

تضمن هذه الفقرة مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال تحليل بيانات الدراسة، وعلى وفق نتائج التحليل الإحصائي تم وضع عدد من الاستنتاجات التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكما يأقى:

1. بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي)، كانت كلها إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الأبعاد وبالترتيب (3.161، 2.779، 3.406، 3.419)، مما يشير إلى تتمتع القيادة في الجامعة المحوسبة بالسمات الكارزماتية التي تمكّنهم من التأثير في مرؤوسيهم، وإثارة روح التحدى لديهم لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

2. بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير الصراط التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.722)، وهو ما يشير ربما إلى عدم راحة واستقرار أعضاء الهيئة التدريسية في العمل داخل الجامعة، ما يوثر بدوره على كفاءتهم وادائهم، وبالتالي قد يؤدي إلى عدم رغبتهما في المحافظة على عضويتهم واستمرارهم في الجامعة، والتفكير بترك العمل والانتقال إلى جامعة أخرى.

3. هناك مستويات مرتفعة نوعاً ما لتتوفر أبعاد القيادة الملهمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة العراقية، وأكثر هذه الأبعاد توافراً من حيث المستوى هو التوجه الاستراتيجي، حيث كان المتوسط العام للوسط الحسابي لمجمل عباراته (3.419)، وهو الأعلى مقارنة ببقية الأبعاد، حيث حققت الفقرة المتعلقة بـ (يتبع سياسة واضحة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة) على القيمة الأعلى

بمتوسط قدره (4.15)، بينما حفقت الفقرة المتعلقة بـ (تقوم الجامعة بصياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها بدقة عالية)، على أقل قيمة من بين الفقرات بمتوسط قدره (2.671).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المهمة وهي: الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي، في الحد من أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العراقية.

5. تبين فقرات التحليل الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي أن أكثر ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العراقية هو تدني مستوى التعاون فيما بينهم، والتي تمثلت بالفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وهو ما يعد مرتفعاً نسبياً.

## الوصيات

في ضوء ما تقدم من الدراسة النظرية والميدانية والنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن تقوى إدارة الجامعة والمتمثلة برئيسها علاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية من خلال اجراء لقاءات دورية خلال العام الدراسي للتعرف على مشاكلهم ومقترناتهم وكل ما يخص العملية التعليمية، وأيضاً مشاركتهم بالأراء الخاصة باتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يفيد الإدارة بأفكار جديدة، وكذلك إشعار أعضاء هيئة التدريس بقيمتهم العالية، مما يعزز روح الثقة والرضا عندهم، ويمكنهم من أداء واجباتهم بالشكل المطلوب. وهذه التوصية تنطبق أيضاً على السادة عمداء الكليات وتكون اللقاءات بشكل جمعي وانفرادي.

2. يجب على إدارة الجامعة أن تسعى لتنمية أبعاد القيادة المهمة لدى القيادات الأكademie في الكليات والأقسام العلمية، لما لها من تأثير مباشر في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، وذلك بتعزيز الثقة والتعاون بين القيادات الأكademie للكليات والأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد لقاءات اجتماعية غير رسمية، أو عقد ندوات حوارية بناءً بينهم بعيداً عن الأطر الرسمية.

3. ضرورة التركيز على فرقى عدم التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والتنافس الضار والسلبي بينهم داخل الجامعة، بصفتها من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي في الجامعة، وذلك بمراجعة السياسات المتعلقة بتوزيع المسؤوليات بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والأقسام العلمية. مما يخفف من حدة تأثير هذين السببين في حدوث الصراعات التنظيمية.

4. يجب على إدارة الجامعة التركيز على الأسباب الأخرى المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي، ومحاولة تخفيفها في الكليات والأقسام العلمية، وذلك من خلال إعادة النظر بها يتعلق بتفويض الصالحيات الممنوحة، ووضع حدود فاصلة للمسؤوليات، مما يجعلها واضحة لجميع الأطراف، وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يكون هناك أي تعارض أو سوء فهم.

5. أن من أحد أسباب الصراع هو المحاباة لبعض الأفراد على حساب الآخرين، لذلك يتوجب على إدارة الجامعة والقيادات الأكademie للكليات والأقسام تعزيز مبدأ العدالة والمساواة بين أعضاء الهيئة التدريسية في كافة الأمور التي تتم بينهم من ترقيات وحوافز مادية ومعنوية وغيرها دون أي تمييز بينهم.

### الهوامش :

- (1) سهاد برقى كامل وآخرون، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، م 8، ع 30، حزيران 2019، ص 37.
- (2) حسن علي الرعي، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، مجلة البصائر، عمان: جامعة البترا الأردنية، م 15، ع 1، كانون الثاني 2012، ص 17.
- (3) زياد علي الشوابكة وآخرون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية / جامعة الدول العربية، م 38، ع 4، كانون الأول 2018، ص 145.
- (4) أريج نزار عبد الرحمن، أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2016، ص 31.
- (5) محمد حميد جاسم، القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، 2018، ص 11.
- (6) Ivancevich. J.H. & Mattevson M.T., Organization Behavior & Management, Boston, Mass: McGraw-Hill, 6th edn, 2002, Pp55.

- (7) سهاد برقى كامل وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص43.
- David A. Waldman, et al, Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? Journal the Academy of Management Perspectives, USA: February 2011, Pp 61.
- Thomas Patrick, Inspirational Leadership: The Five Essential Elements, UK: House Linchpin. Rochester, 2010, Pp27.
- Judith Leary-Joyce, inspirational manager: How to build relationships that deliver results, Pearson: Prentice Hall Business, 1st 2009, Pp3.
- Jerald Greenberg & Robert Baron, Behavior in organization, Prentice Hall, NJ, 8th edn, 2004, Pp59.
- (12) محمد حميد جاسم، مرجع سابق ذكره، ص6.
- (13) يمكن الرجوع الى المراجع الآتية:  
- أربج نزار عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، ص33-34.  
- محمد حميد جاسم، مرجع سابق ذكره، ص15.
- Aparna Joshi. et al, Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically – Dispersed Teams, Organization Science, Vol.20, No.1, January–February 2009, Pp242-244
- (14) سلطان احمد خليف، وزيرة يحيى محمد، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة، م7، ع13، تشرين 2014، ص.51.
- (15) محمد حميد جاسم، مرجع سابق ذكره، ص20.
- (16) بسام سمير الرميدي، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي لتأمungست، م3، ع1، مارس 2019، ص.77.
- (17) إبراهيم الفقي، سحر القيادة، مصر: دار اليقين للنشر، 2008، ص16.
- (18) سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص13.
- (19) إبراهيم الفقي، مرجع سابق ذكره، ص28.
- (20) سامي وفيق صالح، أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: كلية التجارة/ جامعة عين شمس، ع2، أبريل 2016، ص50.
- (21) محمود سمير الحلي، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، 2017، ص29-30.
- (22) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي 'اسسیات ومفاهیم حديثة'، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص74.

- (23) مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 11.
- (24) أمل عبد محمد علي، أكرم الياسري، ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع ستراتيجيات مقترنة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العراق: جامعة أهل البيت، م 1، ع 5، 2007، ص 119.
- (25) شاكر جار الله الحشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة ووحدة إيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، م 7، ع 1، 2004، ص 1-24.
- (26) مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سابق ذكره، ص 42.
- (27) عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، ضمن مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 61.
- (28) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار حامد، 2010، ط 2، ص 244.
- (29) مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سابق ذكره، ص 45.
- (30) أمل عبد محمد علي، أكرم الياسري، مرجع سابق ذكره، ص 120.
- (31) سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مصر: دار النهضة العربية، 2011، ص 393.
- (32) أربج نزار عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، ص 57-59.