

## ((القيادة الملهمّة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة))

رعد محمود خضر\*\*\*  
باحث

[engi\\_raad@yahoo.com](mailto:engi_raad@yahoo.com)

م. طارق طعمة عطية\*\*  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الانبار

[alshemarry1983@gmail.com](mailto:alshemarry1983@gmail.com)

م.م دحام لطيف دحام\*  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[Daham18@gmail.com](mailto:Daham18@gmail.com)

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة الملهمّة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، أداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة. استعمل الاستبيان كأداة رئيسه لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) فرداً. أشارت نتائج الدراسة إلى إن مستوى ممارسة القيادة الملهمّة كانت بمستوى متوسط. وأن مستوى الصراع التنظيمي لدى الافراد العاملين جاء بمستوى مرتفع. حيث تم الوصول الى وجود أثر للقيادة الملهمّة ببعديها (الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة. قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: حت إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو معالجة القيود البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين من خلال الأهتمام بتحفيزهم بواسطة المكافآت المالية والمعنوية فضلاً عن إظهار العدالة في التعامل معهم لتجنب الصراعات المحتملة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الملهمّة، الصراع التنظيمي.

## **Inspirational leadership and its impact in Reducing the Organizational Conflict Among Employees in the Jordanian Private Hospitals**

### **Abstract :**

The study aimed to known the impact of the leadership in its dimensions (self-confidence, future vision, recognition as a tool for change, and sensitivity to environmental constraints) in reducing the organizational conflict among the employees of the Jordanian private hospitals in the Northern Region. The questionnaire was used as a key tool for data collection. The study sample consisted of (216) workers of all levels. To achieve the objectives of the study, three main hypotheses were tested. And follow the descriptive analytical approach to obtain results.

The results of the test indicated that: The level of the practice of inspirational driving was at an average level of assessment. And that the level of organizational conflict among workers has reached a high level of appreciation. The impact of the inspiring leadership (future vision, sensitivity to environmental constraints) has the effect of reducing the organizational conflict among Jordanian private hospital staff.

The study presented a number of recommendations, the most important of which are: Urging hospital management to effectively address environmental constraints that have a positive impact on the employees' behavior by motivating them through financial and moral rewards as well as showing justice in dealing with them to avoid potential conflicts.

**Keywords:** Inspirational Leadership, Organizational Conflict.

### المقدمة

أهتمت معظم الدراسات المعاصرة بموضوع الصراع التنظيمي الذي يمثل محور اهتمام الإدارة والعاملين معاً. حيث أدى إلى الاهتمام الكبير في الأدبيات التي تتعلق بالصراع التنظيمي، وتناولت مفهوم الصراع، وأسبابه، وأنواعه، والاثار المترتبة عليه، وأخيراً إستراتيجيات التعامل معه. فالصراع التنظيمي يعد حقيقة واقعية في ظل العمل والتفاعل بين المديرين والعاملين في المنظمات، بتفسير آخر يعد الصراع التنظيمي ظاهرةً طبيعيةً لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كان حجم أهدافها أو طبيعة عملها. بالمقابل يعتمد نجاح العملية الإدارية على كفاءة وفعالية قيادتها، وقد أظهرت العديد من النظريات في القيادة، بأن هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، ويرتبط نجاح أي منظمة بالكيفية التي تدار بها تلك المنظمة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه القادة وقدرتهم على توظيف إمكاناتهم نحو العمل، من أجل بناء علاقة إيجابية مع المرؤوسين وتحسين ظروف العمل واشباع الحاجات وتحقيق الطموحات. وتعد القيادة في معظم الدراسات الحديثة مهمة لما لها من تأثير على عناصر المنظمة وقدرتها في التأثير في سلوك العاملين حيث تحقق الاهداف الحقيقية واستثمار الفرص المتاحة والتعامل بايجابية مع المشاكل التي تحدث من جراء العمل، ولا شك أن للقائد دور كبير بالتأثير في مرؤوسيه من حيث الاقناع والتوجيه من خلال سلوكه القيادي والتحفيز الايجابي تجاههم. كما أن للقيادة أهمية تستمدّها من الجوانب العملية الادارية والانسانية والاخلاقية عن طريق التعامل مع العاملين، والقادة يمثلون القدوة في مختلف المستويات التنظيمية ويستخدمون مصادر التأثير في الافراد من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

### اولا : مشكلة الدراسة:

إن المنظمات تمارس نشاطاتها المختلفة ضمن علاقة معقدة ومتشابكة مع الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة، وهؤلاء الافراد يختلفون عن بعضهم البعض في العديد من الجوانب الشخصية والنفسية والوظيفية، كما أن الاساليب التي يمارسها المسؤولين قد تنشئ صراعات نتيجة قيام الأفراد بالأدوار الموكلة لهم، فإدارة الصراع ضرورية جدا ومن الممكن أيضا الاستفادة من الصراعات بأشكال إيجابية من خلال العمل على تحسين الأمور في المنظمة والتي من شأنها أن توجد الصراع بكافة أشكاله في المنظمة. ونظراً لأهمية النمط القيادي المتبع من قبل المسؤولين في المنظمات والتاثير في العاملين، الأمر الذي يدفع العديد من العاملين إلى تقبل أهداف المنظمة وبذل الجهود في تحقيقها من خلال ولائهم التنظيمي، وبالتالي فالصراع يكتسب صفة شرعية داخل المنظمة، وعليه من الطبيعي أن تنشأ بعضاً من الخلافات ما بين أعضاء الهيكل الوظيفي في المنظمات المبحوثة أثناء التفاعل المستمر مع بعضهم البعض، ولا تمثل هذه الخلافات والصراعات بالضرورة عقبة تعترض سبل التعاون بين العاملين. وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الملهمّة في المستشفيات الاردنية الخاصة من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة ؟
3. هنالك أثر القيادة الملهمّة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والاعتراف به كأداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي في المستشفيات الاردنية الخاصة؟
4. هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الملهمّة والصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي).

### ثانيا : أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من العوامل والأعتبارات الآتية:

#### 1- الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع القيادة الملهمّة، والتي يمتاز بها المسؤولين او المدراء.
2. تعمل هذه الدراسة على الربط بين القيادة الملهمّة والصراع التنظيمي، مما يظهر أهمية هذه الدراسة وينعكس ذلك بالنفع على إدارة مجتمع الدراسة.

## ٢- الأهمية العملية:

١. التعرف على مدى اسهام النمط القيادي الملهم في فض الصراع التنظيمي، وكذلك معرفة العوامل التي تساعد في رفع مستوى سلوك العاملين التنظيمي في المستشفيات الاردنية الخاصة .
٢. تمد المسؤولين والمخططين بصفة عامة، والعاملين منهم في المستشفيات الاردنية الخاصة بصفة خاصة، وتساعدهم في تشكيل وتأسيس قادة المستقبل، وتمكنهم في معرفة العوامل التي تساعد في الابتعاد عن الصراع.

## ثالثا : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تقديم إطار مفاهيمي عن متغيرات موضوع الدراسة ممثلة بالقيادة الملهمه كمتغير مستقل، الصراع التنظيمي كمتغير تابع.
٢. الوقوف على حقيقة الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة في ظل المؤشرات المعبرة عنها في الدراسة .
٣. الكشف عن أثر القيادة الملهمه بأبعادها في الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، وما هو البعد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.
٤. التعرف على الفروق حول إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الملهمه والالتزام التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) في المستشفيات الاردنية الخاصة .

## رابعا : فرضيات الدراسة :

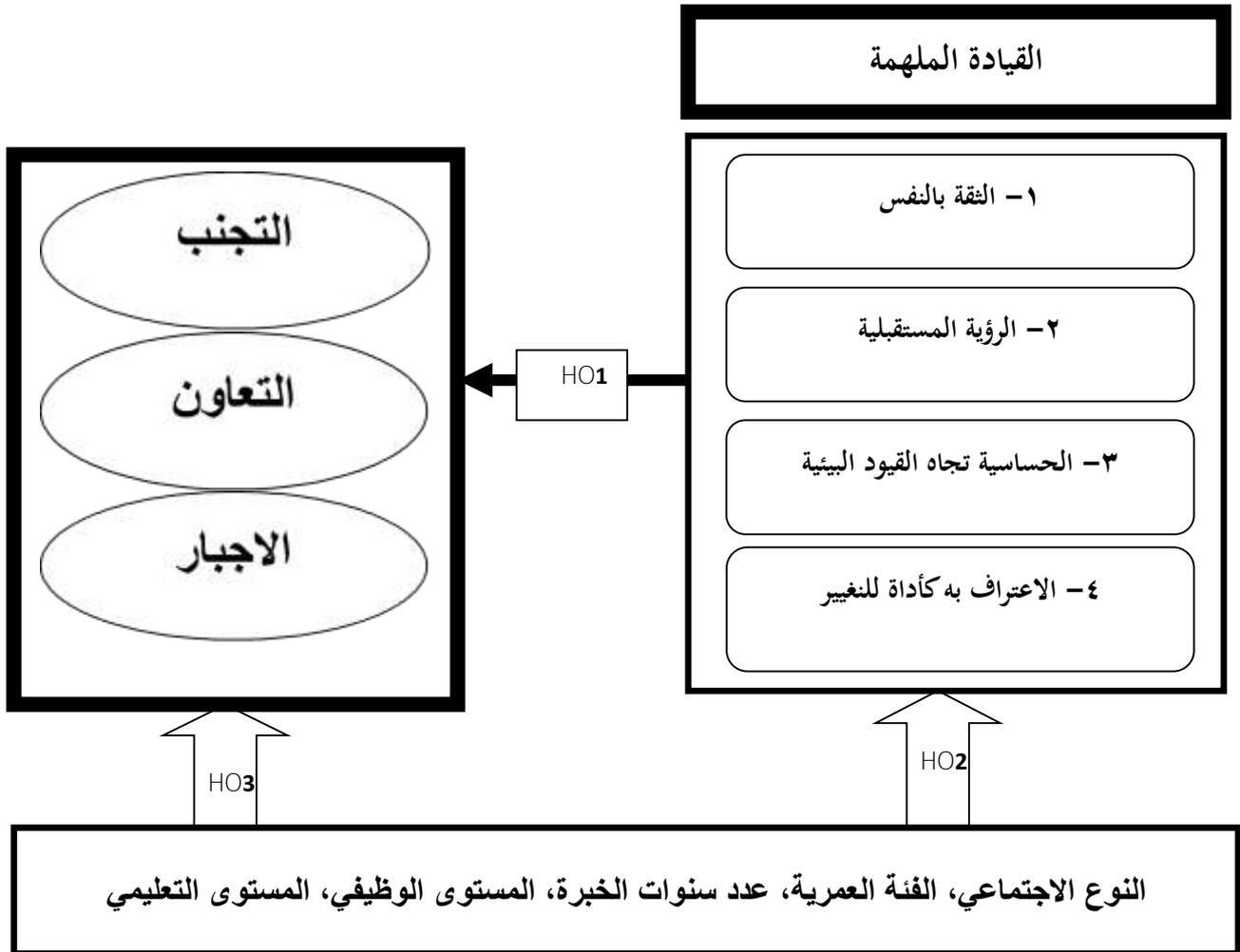
- ١- الفرضية الرئيسة الأولى HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الملهمه (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة للتغيير) في الحد من الصراع التنظيمي في المستشفيات الاردنية الخاصة .
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية HO2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو القيادة الملهمه تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) .
- ٣- الفرضية الرئيسة الثالثة HO3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة نحو الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي)

## خامسا : مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، وتم اختبار عينة الدراسة من الافراد الذين يعملون فيها، تم توزيع (٣٢١) استبانة بواقع (٣١) استبانة على كل مستشفى والبالغ عددها (٨) مستشفيات، حيث استرد منهم (٢٢٦) استبانة وتبين أن هناك (١٠) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي. أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (٢١٦) استبانة.

سادسا : أنموذج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، تبنت الدراسة الأنموذج الافتراضي الموضح في الشكل (1)، ويشير إلى وجود نوعين من المتغيرات، وهما: القيادة الملهمّة، والتي تتمثل ب (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة للتغيير) والصراع التنظيمي الذي يتمثل ب (التجنب، التعاون، الاجبار).



الشكل (١) أنموذج الدراسة

## المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة:

### اولا : القيادة الملهمة:

القيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وعلى النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم وسلوكهم الناتج عن إنبهارهم في افكار القيادة التي يلتبسها المسؤولون في التنظيم. وكما عرفت أيضاً القيادة الملهمة بأنها فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة محددة مسبقاً من أجل كسب من العاملين طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها (الطبي، ٢٠١٧ : ٢٣)

إن القائد الملهم: هو الشخص الذي يمتلك رؤية للمجتمع تشكل حاضره وتصنع مستقبله، من خلال قدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين، وصناعة التغيير من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد وإسعادهم والتأثير في بيئة المنظمة، ويقصد بها أيضاً على أنها: ما يمتلكه القائد من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين و بالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي تطرق اليها الباحثون حول القيادة، إلا أنه يوجد إتفاق محدد لمفهوم القيادة، أو حتى إتفاق عام على كلمة القيادة ومكوناتها، ويركز بعض الباحثين على اعتبار إن القيادة هي مرحلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف والمرتبطة (الطوخي، ٢٠١٤ : ١٦) وتستخدم في قياس القيادة الملهمة اربعة ابعاد رئيسية هي : الثقة بالنفس ، الرؤيه المستقبلية ، الحساسية تجاه القيود البيئية ، الاعتراف به كاداة للتغيير .

### ١- الثقة بالنفس:

تعرف الثقة بالنفس بأنها: تلك الثقة التي تؤمن بوجود الإمكانيات والأسباب التي أعطاها الله للإنسان، فهذه ثقة محمودة وينبغي أن يتربى عليها الفرد، ليصبح قوي الشخصية، أما عدم تعرفه على ما معه من إمكانيات ومن ثم عدم ثقته في وجودها فإن ذلك من شأنه أن ينشئء شخصية تقدر على اتخاذ القرار (الناطور، ٢٠١١ : ٢٦) .

وتعرف ايضا على أنها رغبة طرف آخر في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر حيث تتميز تلك التصرفات والسلوكيات بالموثوقية والكفاءة والصدق والانفتاح، وترتبط إرتباط وثيقا بتكيف الفرد نفسياً وأجتماعياً وتعتمد اعتماداً كلياً على مقوماته العقلية والجسمية والنفسية . (Arnason, 2012: 14)

### ٢- الرؤية المستقبلية:

ويقصد بمفهوم الرؤية وهو الوضع التأملي، الذي يأخذ به القائد ويغوص في أعماقه من أجل رؤية مستقبل منظمة في أدق صورة ممكنة، ويستطيع أن يتصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على حقيقتها كأنها في الحاضر وينطلق إليها في وقت آخر ويحقق من خلال الخطط التي يصفها ويسير عليها (العامري، ٢٠١٠: ٣٤) .

وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها: قدرة القائد أو المدير على التوقع الدقيق، وعلى النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم في المنظمة، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأشير مستقبل منظماتهم . (Gerald & baron, 2004: 591)

ووصفت الرؤية المستقبلية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة، وتعد إحدى المهام الرئيسة للأدارة الإستراتيجية، والتي يقرر بموجبها الأعمال التي ستكون فيها المنظمة وتزودها بالتوجه بعيد الأمد (6: Strickland & Thompson, 2003)

### ٣- الحساسية تجاه القيود البيئية:

هي الخاصية التي يمتلكها الفرد وقدرته على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين مما يزيد درجة الوعي لديه بوجود مشكلات أو احتياجات بيئية سليمة، وبالتالي يتصرف بكل ايجابية تجاه تلك القيود البيئية من رؤية الاخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة. (الزيباري ، ٢٠٠٩ : ٣٢)

وتعرف بأنها قدرة الفرد على الفهم المتعمق لطبيعة التفاعل بين النظم الاجتماعية والنظم الطبيعية الاخرى. ويظهر الفرد وعياً وأهتماماً بالتفاعلات السلبية بين هذه النظم، وكذلك يظهر مهاراته تجاه تحليل المعلومات المتوفرة وتقويمها في ضوء القيم السائدة، وبالتالي ينقل ما اكتسبه من خبرات ومشاعر للأخرين وهي العملية التي تهدف الى تنمية وعي الافراد بالبيئة والمشكلات المتعلقة بها، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه القيود البيئية والعمل على حل المشكلات، ومن ناحية اخرى العمل على منع ظهور المشكلات (العمري ، ٢٠١٣ : ٣) .

إن علاقة حساسية الافراد تجاه القيود البيئية تتمثل في عدة تفسيرات على أنها استجابة سلبية يكون دور البيئة سيطرة مطلقة على الافراد العاملين؛ واستجابة التأقلم تظهر البيئة لديها سيطرة على الافراد في العمل؛ واستجابة ايجابية تطويع البيئة بما يتناسب مع رغبات واحتياجات الافراد؛ واستجابة ابداعية يكون فيها مبتكراً ويتجاوز المشكلات كونه فرد ايجابي .

### ٤- الاعتراف به كأداة للتغيير:

ويعرف هذا المفهوم بأن القائد يعد التغيير شيئاً قائماً وبدونه يستحيل التقدم، وهذا يقودنا إلى ظهور مشكلة كره التغيير، واتساقاً مع ذلك يجب أن نطور ونغير ونجدد دائماً وأبداً يبقى التنظيم تقليدياً. ان الاعتراف بالقيادة كأداة للتغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق في تحريك إدارة الأوضاع الجديدة واعد ترتيب الامور في المنظمة لإحداث التغيير لخدمة الاهداف المرجوة . (الفقي ، ٢٠٠٨ : ١٦ )

إن وجود خصائص تنظيمية تعكس درجة من المثالية لدى القيادة الملهمة، إلا أن التنظيم الإداري الذي يعتمد على فكرة النمط القيادي الملهم قد يواجه جملة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ التغيير والاعتراف به كأداة للتغيير، ويذكر بأن هناك عدة خواص من أهمها: غياب حالات الاستقرار لارتباط النظام بأكمله بحياة القائد؛ وسيادة تكوينات اجتماعية ذات صلة بالقائد إلى حد أنها تمثل مجموعة من المقربين؛ وبروز فكرة تجاهل القواعد والإجراءات في العديد من المواقف على اعتبار أنها عاملاً معيقاً للقائد الملهم . (خليفة ومحمد ، ٢٠١٢ : ٥٤ )

#### ثانياً : الصراع التنظيمي :

ويعرف بأنه نتيجة من النتائج الجانبية للتغيير والتي من الممكن الاستفادة منها ووضعها تحت سيطرة وتحكم المنظمة ،وكما يمكن ان يكون هادفاً وفعالاً وطريق الى تفجير الطاقات والكفاءات والمواهب التي تملكها الجماعات والافراد والتي تكون كامنة لديهم . (عبدالعزیز ، ٢٠١٠ )

ويرى ان الصراع ما هو الا تعبير عن خلافات ناتجة عن ضغوط العمل وكذلك التنافس على الموارد المحدودة ، ورغبة كل فرد من الافراد في المنظمة في تحقيق مصالحه الشخصية على حساب الاخرين ( محمود، ٢٠١١).

انه حالة من التفاعل الذي يظهر فيها عدم التوافق والتباين بين الافراد والجماعات او فيما بينهم . وعرفه الصراع بأنه العملية التي يدرك من خلالها طرف ما انه مهدد من قبل طرف اخر ان الصراع بوصفه عملية يدرك بموجبها احد الاطراف ( فرد او جماعة) ان مصالحه الشخصية تتأثر سلباً وتتعارض من خلال الطرف الاخر.

#### اولاً : ابعاد الصراع التنظيمي :

هي الاساليب السلوكية التي يقوم المدراء في المنظمات بالتعامل بها مع الصراع ومواقفه للوصول لحد مرغوب فيه او المحافظة عليه وهناك عاملين اساسيين يحددان توجه سلوك المدير خلال عملية ادارته

للصراع هما الاهتمام بالذات أو الاهتمام بالآخرين أو بكلا البعدين معاً (Rahim,2002: 23)، ويمكن تقسيم تلك الابعاد إلى:

■ **بعد التجنب:** تتضمن هذه الإستراتيجية الانسحاب من عملية الصراع أو يقوم أحد الاطراف بالانسحاب وعدم مواجهة ومجابهة الطرف الاخر (حريم، ٢٠٠٣: 67).

■ **بعد الاجبار:** يحاول المسؤول بموجب هذه الإستراتيجية اجبار واكراه الاطراف المتصارعة على تنفيذ اوامره وتعليماته والامتثال لوجهة نظره التي يحملها بما يملك من قوة السلطة، وفي كثير من الأحيان نلاحظ وجود علاقة سلبية بين اهداف الاطراف المتصارعة واهداف المدير او هدف احد الاطراف، وبالتالي يمكن ان يكون التأثير بصورة سلبية على حصول الطرف الاخر للأهداف التي يسعى اليها (الخشالي، ٢٠٠٤: 53).

■ **بعد التعاون:** في هذه الإستراتيجية يكون هناك تعاون بين اطراف الصراع ويتم تبادل المعلومات بين الطرفين الخاصة بالصراع للوصول الى حل وسط يرضى كلا الطرفين.

#### ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي:

١- **الصراع داخل الفرد نفسه:** وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد والالمام ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى بـ(صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها (العصري، ٢٠٠٧: 33).

٢- **الصراع بين الأفراد:** وهو الصراع الذي ينشأ بين الفرد وزملائه في العمل او مع مرؤوسيه نتيجة الاختلاف في العوامل الادراكية والمعرفية للأطراف المتصارعة حيث تحدد مشاعرهم ووعيهم لهذا الصراع .

٣- **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل هذا الصراع بين الإدارة والوحدات المختلفة كالصراع الذي يحدث بين الاقسام مثلاً بين المالية والإدارية.

٤- **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** يحدث الصراع بموجب هذا النوع بسبب المنافسة التي تحدث بين المنظمة والمنظمات الاخرى، ويمكن ان يحدث هذا الصراع بين المنظمات للحصول على الامكانيات والموارد التي تساعد في القيام بالأعمال المطلوبة (القيوتي، 2011: ٢٠).

#### المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

##### ١- ثبات أداة الدراسة

القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة  
 م.م. دحام لطيف دحام م. طارق طعمت عطية رعد محمود خضر

بهدف التحقق من ثبات الاستبانة واختبار درجة ثبات استجابة المستجيبين على فقراتها فقد تم اخضاعها لاختبار المصادقية باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method)، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown).

معامل الارتباط المعدل  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (1)، إذ تعكس القيم الواردة في الجدول الثبات العالي لهذه الاستجابات، حيث أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) مرتفع ودال إحصائياً، على النحو الذي يمكن معه الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (1) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

ت	المتغيرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١	الثقة بالنفس	٠,٨٠٤	٠,٨٩١
٢	الرؤية المستقبلية	٠,٨٤٣	٠,٩١٤
٣	الحساسية تجاه القيود البيئية	٠,٨١٩	٠,٧٨٢
٤	أداة للتغيير	٠,٧٦٤	٠,٨٣١
<b>القيادة الملهمة ككل</b>			
١	التجنب	٠,٨٧٠	٠,٩٣٠
٢	التعاون	٠,٩٠٤	٠,٩٤٩
٣	الاجبار	٠,٧٦٥	٠,٨٦٦
<b>الصراع التنظيمي ككل</b>			
		٠,٨٤٠	٠,٩١٣

باستقراء الجدول رقم (1) نجد أن معاملات الارتباط لجميع المتغيرات كانت ايجابية وموجبة، وقيمتها أكثر من الحد المسموح به وهو (٠,٦٠) وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، حيث كانت معامل الارتباط لمتغير القيادة الملهمة ككل هو (٠,٧٩٩)، ومعامل الارتباط للصراع التنظيمي ككل (٠,٨٤٠)، وتشير النتائج إلى إمكانية استخدام المتغيرات في الدراسة.

٢- آراء عينة الدراسة:

باستقراء نتائج الجدول (٢) التي توضح آراء عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الاهمة النسبية لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمّة، والصراع التنظيمي) وابعادها الفرعية.

### جدول رقم (٢) آراء عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٧٥,٤%	٩,٤%	٠,٣٥٨	٣,٧٧	الثقة بالنفس
٧٣,٨%	١١,٣%	٠,٤١٧	٣,٦٩	الرؤية المستقبلية
٦٧,٦%	١٣,٤%	٠,٤٥٣	٣,٣٨	الحساسية تجاه القيود البيئية
٦٤,٦%	١٦,٢%	٠,٥٢٦	٣,٢٣	الاعتراف به كأداة للتغيير
٣,٥٢				المتوسط الحسابي العام للقيادة الملهمّة
٧٩,٨%	١٩,٧%	٠,٧٨٩	٣,٩٩	التجنب
٧٦%	١٧,٤%	٠,٦٦٣	٣,٨٠	التعاون
٧١,٢%	٢٦,٩%	٠,٩٦٠	٣,٥٦	الاجبار
٣,٧٨				المتوسط الحسابي العام للصراع التنظيمي

#### ١- القيادة الملهمّة

باستقراء نتائج الجدول (٢) نجد أن المتوسط العام لمتغير القيادة الملهمّة ككل هو (٣,٥٢) والذي يشير إلى الممارسة المتوسطة للقيادة في المستشفيات الاردنية الخاصة، حيث جاءت (الثقة بالنفس) بالمرتبة الاولى وتليها بالمرتبة الثانية (الرؤية المستقبلية)، وفي المرتبة الثالثة جاءت (الحساسية تجاه القيود البيئية)، وأخيراً جاء (الاعتراف به كأداة للتغيير)، وما تؤكد هذا الترتيب قيمة معاملات الاختلاف بأنها أقل من (٥٠%)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متقاربين في إجابات بعيداً عن التشتت.

#### ٢- الصراع التنظيمي

باستقراء نتائج الجدول (٢) نجد أن المتوسط العام لمتغير الصراع التنظيمي ككل هو (٣,٧٨) والذي يشير إلى الصراع التنظيمي المرتفع لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، حيث جاء بعد (التجنب) بالمرتبة الاولى، وتليها بالمرتبة الثانية (التعاون)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (الاجبار)، وما تؤكد هذا الترتيب قيمة معاملات الاختلاف بأنها أقل من (٥٠%)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متقاربين في إجابات بعيداً عن التشتت.

#### ٣- إختبار فرضيات الدراسة:

### ١ - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الملهمّة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة للتغيير) في الحد من الصراع التنظيمي في المستشفيات الاردنية الخاصة .

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأكثر من متغير على متغير تابع واحد للفرضية الأولى وكانت نتائج الاختبار وفقاً للجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣): نتائج اختبار الفرضية الأولى

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary	
Sig(*) مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير eta <sup>2</sup>	Sig* مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	R الارتباط
٠,٢٧١	-١,١٠٣	-٠,٠٦٤	٠,٠٠٠	٤	الانحدار	٠,٤٨٥	٠,٦٩٦
٠,٠٠٠	-٤,١٠٧	-٠,٢٥٨					
٠,٠٠٠	-٨,٣٣٤	-٠,٤٢٧					
٠,١١٠	-١,٦٠٢	-٠,٠٩١	٢٢٩	٢٣٣	٦٩,٣٦		
				المجموع			

باستقراء نتائج الجدول رقم (٣) تبين وجود أثر سلبي للقيادة الملهمّة على الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط للمتغيرين (٠,٦٩٦) والذي يعد مقياساً وصفيّاً لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار، وبلغ معامل التحديد (٠,٤٨٥) أي ما مقداره (٤٨,٥%) هو مقدار التأثير الناتج عن ممارسة القيادة الملهمّة في الحد من الصراع التنظيمي، وان ما تبقى (٥١,٥%) هو مقدار التأثير الذي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في مخطط الدراسة، والتالي ما يؤكد معنوية الفرضية الرئيسية الأولى هو قيمة (F) التي بلغت قيمتها (٦٩,٣٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) اقل من مستوى الدلالة

القيادة الملهمّة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة  
 م.م. دحام لطيف دحام م. طارق طعمت عطية رعد محمود خضر

(0,05)، وهذا يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى بصيغتها العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الملهمّة (الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي في المستشفيات الاردنية الخاصة. ومن خلال معاملات التأثير نلاحظ من الجدول رقم (3) بأن هناك تأثير لبعدها (الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية) باستثناء بعدين (الثقة بالنفس، أداة للتغيير)، حيث كان أكثر بعد له تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي هو بعد الحساسية تجاه القيود البيئية بلغت قيمة ( $\beta$ ) (-0,258)، ويليه بعد الرؤية المستقبلية، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ ) (-0,427)، أي بمعنى كلما ارتفعت ممارسة القيادة الملهمّة من قبل المسؤولين أو المديرين في المستشفيات الاردنية الخاصة تؤدي الى انخفاض مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين، بمعنى آخر ان العلاقة بينهما عكسية. كما لهذا البعدين اموراً تتعلق نتائجها الايجابية بالعاملين بشكل مباشر لسد حاجاتهم ومتطلباتهم في العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

٢- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

الفرضية الرئيسية الثانية HO2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو القيادة الملهمّة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للفرضية الرئيسية الثانية وكانت نتائج الاختبار وفقاً للجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية والثالثة

الدلالة الإحصائية	F	المتغيرات	المجال
0.528	0.399	النوع الاجتماعي	القيادة الملهمّة
0.143	1.821	الفئة العمرية	
0.678	0.507	عدد سنوات الخبرة	
0.368	1.055	المستوى الوظيفي	
0.388	0.949	المستوى التعليمي	
0.812	0.057	النوع الاجتماعي	الصراع التنظيمي
0.189	1.601	الفئة العمرية	
0.151	1.779	عدد سنوات الخبرة	
0.433	0.917	المستوى الوظيفي	
0.765	0.268	المستوى التعليمي	

يتبين من نتائج الجدول رقم (٤) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) أي أنها عند مستوى الثقة (٩٥%)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو القيادة الملهمّة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها العدمية، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو القيادة الملهمّة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) .

### ٣- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة نحو الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للفرضية الرئيسية الثالثة وكانت نتائج الاختبار وفقاً للجدول رقم (٤).

يتبين من نتائج الجدول رقم (٤) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) أي أنها عند مستوى الثقة (٩٥%)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها العدمية، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) .

## المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج :

في ضوء التحليل الوصفي للدراسة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١- الإجابات كانت تتفق بمستوى تقدير متوسط في ممارسة القيادة الملهمّة، وتشير النتيجة إلى إن اهتمام الإدارة بممارسة القيادة الملهمّة يختلف من مجال إلى آخر، مما أدى إلى ضعف مستوى ممارسة القيادة

المهمة بشكل عام، وكانت الأولوية من حيث الأهمية النسبية لُبعد الثقة بالنفس، وتليها الرؤية المستقبلية، وثم الحساسية تجاه القيود البيئية، واخيراً الاعتراف به كأداة للتغيير . ويعزو الباحث ذلك بأن ثقة القائد في اتخاذ القرارات الصائبة في إدارة المستشفيات تجاه الاهداف المرجوة التي تحقق بيئة عمل خالية من الصراع بين العاملين فيها، وبالتالي تتحقق الرؤية المستقبلية التي يطمح فيها العاملين لتلبية طموحاتهم.

٢- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن الصراع التنظيمي، حصول بعد التجنب على المرتبة الأولى، وجاء بعد التعاون بالمرتبة الثانية، في حين حصل بعد الاجبار على المرتبة الثالثة. وكان التقدير العام لمتغير الصراع التنظيمي مرتفع، وتشير هذه النتائج الى أن إدارة المستشفيات لا تهتم بمعالجة المشاكل في حالة حدوث الصراعات التنظيمية، والتي تلجأ أولاً الى إتباع استراتيجية التجنب من خلال تجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات التي تحدث بين العاملين، ومن ثم تلجأ إلى استراتيجية التعاون من خلال الاستماع إلى شكاوى كل طرف من الأطراف المختلفة حول إيجاد حل لها، وأخيراً، تعتمد استراتيجية الاجبار من خلال التمسك برأيها لإرغام العاملين على تقديم التنازلات.

٣- أظهرت النتائج الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الملهمة (الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي، وأنها تفسر ما مقداره (٤٨,٥%) وهي قوة تفسيرية غير قليلة، تعكس قوة أبعاد القيادة الملهمة التي تمارس من قبل المسؤولين في المستشفيات الاردنية الخاصة.

٤- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الثانية عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الملهمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، ويعزو الباحث تلك النتيجة بأن المسؤولين في المستشفيات يدركون تماماً أهمية نمط القيادة واسلوب الإدارة الناجح لا يتوقف على نوع اجتماعي أو خبرة ومؤهل علمي ومستوى إداري معين أو مستوى إداري من الدرجات العليا.

٥- كما أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، ويعزو الباحث النتيجة بأن العاملين جميعهم معرضين للصراع فيما

بينهم، وينظرون إلى عملية الحد من الصراع التنظيمي لا يتعلق شخصاً في عينه، بل جميع الفئات العمرية والاجتماعية وما يملكونه من خبرات ومؤهلات.

#### ثانياً : التوصيات :

- ١- تشجيع المسؤولين الإداريين في المستشفيات على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة واستعمالها كأسلوب إداري في عملهم اليومي من خلال نشر ثقافة القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم التطبيق تلقائياً.
- ٢- حث إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو معالجة القيود البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين من خلال الأهتمام بتحفيظهم بواسطة المكافآت المالية والمعنوية فضلاً عن إظهار العدالة في التعامل معهم لتجنب الصراعات المحتملة .
- ٣- ضرورة مراعاة المسؤولين في المستشفيات في التعامل بمرونة في السياسات والأجراءات عند التخطيط المسبق في كيفية إدارة التغيير وأسلوبه الذي يحد من عدم الرغبة في التغيير من قبل المرؤوسين، والذي بدوره يحد من الصراع التنظيمي المحتمل حصوله .
- ٤- لاجل تعميم نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بإجراء نفس الدراسة أو اضافة بعد عليها أو تكييفها في نفس المنظمات التي اعتمدت كميدان للدراسة الحالية أو في منظمات أخرى على سبيل التحقق والمطابقة لنتائج الدراسة أو لاغراض المقارنة .

#### المصادر باللغة العربية:

- ١- الحلبي، محمود (٢٠١٧)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى .
- ٢- الزبياري، كسرا عنتر (٢٠٠٩)، بعض مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٣- الطوخي، سامي (٢٠١٤)، القيادة الملهمة وألفية التنافسية، مجلة تواصل، السنة الخامسة، العدد (٥٦).
- ٤- العامري، محمد (٢٠١٠)، مهارات النجاح للتنمية البشرية، نسخة الكترونية، <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1529&SecID=47> :٢٠١٨/٧/١٦

- ٥- العصري، عبد الملك أحمد علي (٢٠٠٧)، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن. مجلة البحوث الإدارية، مجلد ١٥، عدد ١، مصر.
- ٦- القربوتي، محمد والمطيري، يوسف (٢٠١١)، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت: دراسة حالة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد (٢٥)، العدد (١).
- ٧- اللوح، سمير كامل (٢٠١٦)، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الاشغال العامة والاسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين .
- ٨- العمري، علي والخوالدة، سالم (٢٠١٣)، الثقافة البيئية لدى طلبة كلية التربية في جامعة اليرموك، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٧)، العدد (٢) .
- ٩- الفقي، ابراهيم (٢٠٠٨)، سحر القيادة، المنصورة، مصر: دار اليقين للنشر .
- ١٠- الناطور، فايز (٢٠١١)، الثقة بالنفس كيف تقوى ثقتك بنفسك أمام الآخرين، القاهرة، مصر: دار اللطائف للنشر والتوزيع .
- ١١- الخشالي، شاكرا (٢٠٠٤)، استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي واثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة وايجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٧)، العدد (١).
- ١٢- حريم، حسين (٢٠٠٣)، ادارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، الاردن، المجلد (٦)، العدد (٢).
- ١٣- حريم، حسين (٢٠٠٤)، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ١٤- خليف، سلطان ومحمد، وزيرة (٢٠١٢)، القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة، مجلد ٧، العدد ١٣.
- ١٥- عبدالعزيز، أحمد (٢٠١٠)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- ١٦- محمود، علاء الدين (٢٠١١)، ادارة المنظمات ، ط١، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Arnason, L. (2012), Organizational Trust, Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control, PP.18.
- 2- Aula, p. and siira, k.(2010), Organizational communication and conflict management systems, Nordicom Review ,31,1,pp.125-141.



- 3- Gerald, G., & Baron, R., (2004), Behavior In Organizations, Prenhce-Hall, N.J.
- 4- Paliszkievicz, J. (2012), The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations, Journal of Technology Innovation and Industrial Management, Vol.29, No.3, pp. 269-278.
- 5- Strickland, T., & Thompson, S., (2003), Strategic Management, McGraw, Boston .
- 6-Rahim, A.,(2002). To watda theory of managing organizational confect the international journal of confect management ,vol.13,no.3,206-235.