International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
IJFAES
Vol. (5), No. (2) February 2026 الإصدار (5)، العدد (2)

الحياد السلوكي لدى العاملين وانعكاساته على المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير/نينوى

سلطان أحمد خليف النوفل
كلية التقنيات الإدارية، جامعة النور، العراق
Sultan2025@al-noor.edu.iq

صفاء صالح فتحي العلي
الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، العراق
safaa.salih@ntu.edu.iq

عمار علي سالم
معهد الإدارة التقني نينوى، الجامعة التقنية الشمالية، العراق
Ammar.ali87@ntu.edu.iq

المستخلص

سعت الدراسة الحالية إلى بيان مستوى توافر أبعاد الحياد السلوكي ومن ثم تأشير المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى مستشفى ابن الأثير وصولاً إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بينهما وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تحددت بالتساؤل الآتي: ما طبيعة التأثيرات التي تحدثها أبعاد الحياد السلوكي لدى العاملين في المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة (مستشفى ابن الأثير) وقد تبنت الدراسة فرضية مفادها: لا توجد علاقات ارتباط وتأثير بين الحياد السلوكي للعاملين والمسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على المستوى الكلي واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد خضعت لاختباري الصدق والثبات وشملت العينة (79) فرداً وتمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية (SPSS v26) وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير بين الحياد السلوكي للعاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الحياد السلوكي، المسار العلاقاتي، العاملين، القيادات الإدارية، مستشفى ابن الأثير.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

IJFAES

Vol. (5), No. (2) February 2026 الإصدار (5)، العدد (2)

Behavioral neutrality among employees and its impact on the relational path of administrative leaders: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Ibn Al-Atheer Hospital/Nineveh

Sultan Ahmed Khalif Al-Nofal
College of Administrative Technologies, Al-Noor University, Iraq
Sultan2025@al-noor.edu.iq

Safaa Salih Fathi Al-Ali
College of Administrative Technology, Northern Technical University, Iraq
safaa.salih@ntu.edu.iq

Ammar Ali Salem
Nineveh Technical Management Institute, Northern Technical University, Iraq
Ammar.ali87@ntu.edu.iq

Abstract

The current study sought to demonstrate the level of availability of the dimensions of behavioral neutrality, and then indicate the relational path of administrative leadership at the level of Ibn Al-Atheer Hospital, leading to the identification of correlations and influences between them. The study was based on a problem defined by the following question: What is the nature of the effects of the dimensions of behavioral neutrality on the relational path of administrative leadership at the level of the organization under study (Ibn Al-Atheer Hospital)? The study adopted a hypothesis stating: There are no correlations and influences between the behavioral neutrality of employees and the relational path of administrative leadership at the aggregate level. The study adopted the questionnaire as the primary tool for collecting data on the phenomenon under study. It was subjected to validity and reliability tests, and the sample included (79) individuals. A number of statistical tools were used (SPSS v26). The study reached a number of results, the most important of which is the existence of correlations and influences between the behavioral neutrality of employees and the relational path of administrative leadership at the level of the organization under study.

Keywords: Behavioral Neutrality, Relational Path, Employees, Administrative Leadership, Ibn Al-Atheer Hospital.

المقدمة

حظي موضوع الحياد السلوكي لدى العاملين باهتمام وعناية محدودة ضمن الدراسات والبحوث وبالذات على المستوى التنظيمي مما وضع القيادات الإدارية أمام حالة من إعادة التفكير بشأن هذا الموضوع وبما يفصح عن طبيعته في الواقع التنظيمي ومن ثم بيان انعكاساته على المسار العلاقاتي لها (للقيادات الإدارية) التي وجدت من أبعاده (قبول الأوامر والتعليمات، تدني مستوى الجدل، الاستجابة للجهات العليا) مدخلاً لما تنوي ابتغاءه أي تحديد التأثيرات التي يتركها في الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى رسم مسار العلاقات، لذا تبلورت رؤية معرفية لدى الباحثين تؤكد على أهمية دراسته في ظل واقع تنظيمي يشهد تطورات وتحيطه متغيرات لا حصر لها مما يؤشر أهمية ربط النظرية بالميدان ومن ثم الوصول إلى كثير من الدلائل التي تمثل مؤشرات حية وهذا ما أمكن التعبير عنه عبر المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن تباين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية في منظمات الأعمال يؤشر بروز عده اتجاهات لهذا المسار بحيث يتجلى معالم المسار الإيجابي مثلما يتم الإفصاح عن ولادة المسار السلبي وفي ذلك إشكالية ناجمة عن السلبية الأمر الذي أشر ضرورة الاهتداء بأبعاد الحياد السلوكي لدى العاملين وعدها المنطلق لاحتواء أية إشكاليات تقع ضمن نطاق المسار السلبي وهذا ما يمكن تلمسه عن طريق الأبعاد المفسرة للحياد السلوكي للعاملين والذي تحددت أبعاده ضمن نطاق هذه الدراسة بـ (قبول الأوامر والتعليمات، الاستجابة للجهات العليا، تدني مستوى الجدل) وعليه تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي:

ما طبيعة التأثيرات التي تحدثها أبعاد الحياد السلوكي لدى العاملين في المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة (مستشفى أبن الأثير).

ثانياً: أهمية الدراسة

جاءت الدراسة الحالية لتشكل إضافة فعلية للجوانب المعرفية في الفكر التنظيمي عبر محاولتها الجادة لردم الفجوة في هذا المجال الذي جاءت عنه الدراسات والبحوث في إطار المحدودية حسب اطلاع الباحثين المتواضع مما حدي بهم إلى مخاطبة الميدان ومعرفة ما يدور فيه من حالات حياد سلوكي ومسار علاقاتي للقيادات في مجال التأثير الفعلي عبر الأبعاد المفسرة لهما.

نبذه تعريفية عن مستشفى ابن الأثير:

تُعد مستشفى ابن الأثير هي أحد المستشفيات الرئيسية في مدينة الموصل بالعراق تأسست سنة (1968) ويبلغ عدد الملاكات الفعلية لها (600) موظف يشمل ذلك الأطباء، الممرضين، الفنيين وطاقم الدعم الإداري. تتميز المستشفى بتخصصها في طب الأطفال، وتقدم رعاية صحية متميزة للأطفال من مختلف الأعمار، وتضم كوادر طبية وتمريضية ذات كفاءة عالية، كما تحتوي المستشفى على عدد من الأقسام التخصصية مثل وحدة العناية المركزة للأطفال، قسم الطوارئ، العيادات الخارجية، بالإضافة إلى الأقسام السريرية كقسم الأطفال الخدج، والأمراض الانتقالية، وقسم الجراحة العامة للأطفال وتسعى مستشفى ابن الأثير إلى تطوير خدمات الطبية، التعليمية والبحثية بشكل مستمر، مما يجعلها من الركائز الأساسية في منظومة الرعاية الصحية في المحافظة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. تأمين الإحاطة النظرية بالجوانب المعرفية لمتغيري الدراسة الحالية (الحياد السلوكي للعاملين، المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية) والأبعاد المعبرة عنهما عبر الإفادة من الطروحات التي تناولها المنظورين والكتاب وعلى نحو يمهد السبيل للباحثين عرض الرؤية التحليلية لهما.
2. كشف واقع الحياد السلوكي والمسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن العبارات المعبرة عنهما.
3. تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الحياد السلوكي لدى العاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة الحالية في الآتي:

1. لا تعبر إجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة عن أبعاد الحياد السلوكي لديهم.
2. لا تكشف إجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة عن المسار العلاقاتي لدى القيادات الإدارية فيها.
3. لا توجد علاقات ارتباط وتأثير بين الحياد السلوكي للعاملين والمسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على المستوى الكلي.

سادساً: أساليب جمع البيانات

عدت قائمة الاستقصاء الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد تكونت من جزأين خصص الأول لمتغير الحياد السلوكي لدى العاملين والذي شمل على ثلاثة أبعاد تمثل الأول (قبول الأوامر والتعليمات) والذي غطته العبارات (x1-x5) على حين تحدد البعد الثاني بـ (تدني مستوى الجدل) وفسرته العبارات (x6-x10) وجاء البعد الثالث بـ (الاستجابة للجهات العليا) الذي جسدته (x11-x15) أما الجزء الثاني فقد تحدد بـ (المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية) الذي تم التعبير عنه بمسارين الأول (المسار التجاذبي) وعبرت عنه العبارات (x16-x20) أما المسار الثاني فقد تمثل بـ (المسار التنافري) الذي غطته العبارات (x21-x25) وقد خضعت الاستبانة لاختبار الصدق والثبات عبر توزيعها على عينة من المحكمين وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظات أما بشأن اختبار الثبات فقد تم توزيع الاستبيان على نصف العينة المبحوثة وحددت إجاباتهم وبعد مرور شهر من التوزيع الأول أعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة وتم الحصول على إجابات مماثلة بنسبة (72%) مما يؤشر صلاحية الاستبانة.

أما بشأن هيكلية الاستبانة فقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر وكما موضح في الجدول (1) أدناه:

المتغير	المصادر المعتمدة
الحياد السلوكي	بدوي، 1983،493 النوفل، 2014،27 بايرين، 2008،3
المسار العلاقاتي	عبد الحميد، 2008،16 لوسيتر، 2011،12 Week houk،2011،12

* المحكمين /د. نبال يونس محمد، د. نوال يونس محمد، د. أحمد سليمان محمد، د. مجيد حميد مجيد

سابعاً: حدود الدراسة

وتمثلت بـ:

1. الحدود العلمية: (الحياد السلوكي لدى العاملين وانعكاساته على المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية).
2. الحدود المكانية: (مستشفى ابن الأثير).

3. الحدود الزمنية: (2\5\2025 لغاية 5\9\2025).

4. الحدود البشرية: (العاملين في مستشفى ابن الأثير).

ثامناً: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة في إطار الاستفادة من البيانات التي تم جمعها عبر استمارة الاستبانة.

تاسعاً: الأدوات الإحصائية

استعانة الباحثون بمجموعة من الأدوات الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة، ومعامل الارتباط والانحدار).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التعريف بالحياد السلوكي وبيان أهميته:

ما زالت سلوكيات العاملين تتأرجح بين (القبول، الحياد، الرفض) الأمر الذي يوفر منطلقات عديدة للباحثين لتحديد مفهوم الحياد السلوكي للعاملين الذي يتجسد في تأشير الموقف الوسيط الذي يتبناه العاملين إزاء حالة معينة في مجال العمل إلى حد أن أوجه الرفض والقبول تختفي وتظهر حالة تعكس درجة من الانتظار بشأن ما هو قائم وما هو يمكن أن يحصل مستقبلاً أي أن الحياد السلوكي يتجلى في حالة الانتظار لما بعد الأحداث المنظمية والبيئية بغية إعلان الموقف وإقرار النتيجة وهذا يؤشر غياب القدرة على اتخاذ قرار حاسم بشأن ما يدور لأن حالة الحياد تجسد صور متنوعة قد تتجاوز فكرة تجلي المواقف من قبل الأطراف الأخرى وانتظار عملية الإفصاح عن النتائج والتي على أساسها يحدد المحايدين اتجاهاتهم ويعلنون عن رفع صوتهم وتكاد مثل هذه الحالات تتطلب توقيتات ومن ثم بروز إشكاليات قد يصل الأمر إلى حدوث تناقضات في المجالين البيئي والتنظيمي، الأمر الذي يدل على أن مسألة النظر إلى الحياد السلوكي بعين مجردة من الإحساس بما هو واقع قد ينفي الدلالات الواقعية وبذات الوقت يؤشر حالة من الشك الذي يعكس إمكانية وضع الدماغ أمام حالتين يتعذر عليه انتقاء أحدهما بحيث تبدي معالم التأرجح قائمة (شريف، 2022،41) ومن هنا نجد أن الحياد السلوكي يتمحور في تعلق العاملين بمواقف لا تفصح عن الاتجاهات الإيجابية ولا حتى السلبية بقدر ما تبرز معالم الظنية والتوقع والانتظار وحتى محاولة استدال الستار عن كل ما هو غير مرغوب بقصد الوثوب إلى المرغوب أو اللجوء إلى الصمت وحالات الانسحاب إذا ترتب عليها تبعات وآثار تلحق ضرراً بالعاملين وهذا يؤشر لنا إن الحياد السلوكي يفسر موقف إزاء حالة وبالتالي كأن العملية مثيرات تتطلب استجابات لكن الاستجابات هنا بحاجة إلى

الوقت والانتظار وحتى الصبر والمطاولة لأن المحايد ينتظر فرصة قد تكون غائبة عنه في اللحظة التي يتطلبها ومثل ذلك قد يدفعه إلى انتهاج مثل هذا السلوك (المحايد) علماً أن ذلك قد يحمل تفسيرات متباينة مثلما أنها متنوعة فالقيادات الإدارية قد تنظر إلى المحايدين برؤيه غير التي يحملها المحايدين ذاتهم وهذا ناجم عن طبيعة ونوعية المفاتيح التي يمتلكونها لقراءة الخارطة سواء على المستوى الذاتي، المنظمي والبيئي كما تبرز رؤية تبرر الحاجة إلى مثل هذه الحياد وبالذات عند سيادة الضبابيات وبروز أوجه التعتيم واحتدام الاضطرابات التنظيمية أمام العاملين وفي هذا الصدد أكد (Pierik & Burg, 10, 2014) على أن الحياد ليس شرطاً أساسياً بقدر ما أنه خياراً وقد يترتب على ذلك إبداء حالة من التخلي عن بعض الأمور وهنا لا ينبغي من ذلك إقرار حالة التأييد المطلق لبعض أوجه الحياد السلوكي بقدر ما نؤكد على أن للضرورة أحكام فما هو محايد بخصوص موقف ما قد يكون رافضاً في لحظات لاحقة مما يعني أن الحياد السلوكي حالة لم تكن ثابتة بقدر ما أنها متغيرة وتتسم بدرجة من الحركية وهذا مرده جملة عوامل منها ما يخص المحايدين ذاتهم وآخر يمس الواقع التنظيمي الذي يكابدونه وصولاً إلى البيئة وما يلازمها من انعطافات وتغيرات قد تتجاوز حدود التوقعات القائمة للمحايدين مقترناً كل ذلك بطبيعة الأعباء والتكاليف التي يتحملها المحايدين لأن هؤلاء تنتابهم حالات ذاتية تدفعهم إلى تغيير مواقفهم بين لحظة وأخرى مما يستلزم مجاراة مثل التغييرات ووضع سبل وأساليب مؤثرة في الشخصية ومساهمة في إقرار حالات الرسوخ عبر منحنيات الوعي لما يدور في مجالات العمل وخارجه الأمر الذي يتطلب رؤية واضحة إزاء حالات الحياد السلوكي علماً أن هذه الرؤية تتجاوز حالات النقد والاستياء بقدر ما يستلزم الحال اكتشاف ما هو كامن من أسباب ومسببات بهدف كشف الأغطية التي جاءت وراء عمليات الحياد مثلاً الخوف أو الانتظار لما هو أفضل وصولاً إلى النزوع باتجاه المناورة أو اللجوء إلى الانسحاب ومثل هذه الحالات لا تعني حالات الضعف لما هو قائم في مجال الحياد السلوكي بقدر ما أنها تفصح عن ضرورات يجب الاهتداء بها عند تحديد مفهوم الحياد السلوكي للعاملين الذي حدده (بدوي، 436،1983) اتجاه الأفراد نحو وضع حدود معينة لاستجابتهم للسلطة وعن طيب خاطر أي تقبلهم للأوامر والتعليمات دون إثارة نقاش لكونها لا تتعارض مع قيمهم الذاتية إذ أن هذه الضرورات تفصح عن مكامن عملية التفاعل بين اللاعبين في المجال التنظيمي ولما كان من اللاعبين من لا يتمكن من تفسير مدلول الحياد السلوكي ومعرفة النوايا المرجوة من وراءه عليه أضحت الحاجة قائمة لأن يتم وضع هذه الضرورات على محمل الجد بغية التوصل إلى ما هو مقصود ومرغوب في آن واحد، عليه تمحورت هذه الضرورات في الآتي:

1. اعتبار الحياد السلوكي للعاملين أمر مفروضاً وحالة لا مناص منها في عالم الأعمال مما يعني أنه حالة قائمة حتى وإن جاءت وجهات النظر بشأنه عائمة أو غير مقبولة من قبل أطراف أخرى.
2. النظر إلى الحياد السلوكي كمدخل فعال لتأشير المواقف من قبل الأطراف الفاعلة في المجال التنظيمي.

3. إقرار العمل بفكرة (القبول، الحياد، الرفض) في مجال العمل وبما يؤشر النتائج المترتبة على حالة الحياد السلوكي مقارنة بالقبول والرفض.
4. الكشف عن الحركية التي تتسم بها عملية الحياد السلوكي للعاملين وبالذات عند حصول التغييرات أو بروز التحديات.

أهمية الحياد السلوكي:

تنبثق أهمية الحياد السلوكي للعاملين من أنه أحد المنافذ التي يعتمدها العاملين في العمل وحتى خارجه عندما تعترضهم إشكاليات أو مواقف متأزمة تعيق حالات القبول لديهم أو الرفض مما يدفعهم الحال إلى تبني الحياد وعده سلوكاً وسطياً يعكس حالة من الصمت بعض النظر عن نوع هذا الصمت فضلاً عدم إبداء الرأي لحين ظهور النتائج وانكشاف المواقف واختفاء حالات الضدية وأوجه الضبابية وهنا تأكيد بأن الحياد السلوكي يمثل فرصة مواتية للعاملين للتخلص من حالات الضغط التي تعترضهم أثناء الممارسات التنظيمية ويقترن ما تقدم بأن عملية الحياد قد تمثل وضعاً ينتظره العاملين بغية إبداء توجهاتهم بشكل صريح وعلني مما يعني أن الحياد السلوكي قد يكون معارضاً لحالات الإجابة السريعة وإطلاق الأحكام جزافاً وكأن الحياد يمثل مرحلة مراجعة لما هو قائم وما هو منتظر بشأن الواقع التنظيمي الذي ما زالت الظنون تلازمه مما وضع العاملين أمام حالة من الرصد والترقب لكل ما يدور حولهم وعلى وفق هذا التوجه أضحت عملية دراسة الحياد السلوكي للعاملين قائمة لأنه يشكل منطلقاً لدفع القيادات الإدارية لإجراء التعديلات والتوجه الجدي نحو الإضافات وبما يعزز السلوكيات ويرفدها بالإضافات التي برزت أهميتها في المجال السلوكي الذي ما زال تحت وطأة التحديات التي باتت خطراً داهماً يجب الاحتراس منه وهنا تأكيد على أن الحياد السلوكي قد يمثل أحد التكتيكات التي يعتمدها العاملين في شتى المواقف لا بقصد إغماض العينيين عن كل ما يدور بقدر ما يؤشر حالة من المراجعة الذهنية لكافة التصرفات وعلى نحو يضع العاملين على مدرج الأسبقيات وهذا يتطلب إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما هي الأسباب الموجبة لاعتماد العاملين مسألة الحياد السلوكي في ميدان العمل وما موقف القيادات الإدارية من هذه المسألة؟
2. ما طبيعة الآليات التي تعتمدها القيادات الإدارية في مجال العمل وعلى نحو يؤمن تفهم مسألة الحياد السلوكي لدى العاملين؟

أن الإجابة على هذه التساؤلات تنطلق من أن تمسك العاملين بالحياد السلوكي ينجم عن حالات القصور المعلوماتي لديهم إزاء البيئة المحيطة بهم مما يجعل من حركتهم أقرب الى العشوائية عندئذ يعمدون إلى الوقوع في مواضع السكونية بقصد التوصل إلى منطقة الحياد السلوكي وعلى نحو يؤمن لهم تجنب المخاطر وحالات الأذى الصادرة من الجهات الأخرى فضلاً عن ذلك فإن العاملين بطبيعتهم يميلون إلى كل ما يضعهم ذاتياً في

محور الاستقرار الذاتي والذي يعكس عدم تدخلهم في أي موقف سواء بالقبول أو الرفض يلازم ذلك أن العاملين أكثر شغفاً نحو الاستقرارية وتجنب حالات التنافر وهذ ما جاء منسجماً مع طروحات (خشيم،99،1996) بقوله أن من حقوق المحايد هو عدم التعرض لسيادته أو إحداث انتهاكات مباشرة أو غير مباشرة أما عن موقف القيادات الإدارية فهذا يستلزم تأشير النمط القيادي السائد في المنظمات وبيان خصائصه وعلاقته للعاملين والحد الذي يفصح عن فلسفته في الحياة مما يدفعنا الحال إلى القول بأن النمط القيادي الحاسم غير النمط القيادي الحر وهذا ينعكس على ردود الفعل اتجاه الحياد السلوكي للعاملين أما بشأن الآليات التي تعتمدها القيادات الإدارية في التعامل مع مسألة الحياد السلوكي للعاملين فقد استلزم الأمر التركيز على جملة أمور منها دراسة الحالة الشخصية لدى العاملين ومعرفة ردود فعلهم إزاء المواقف التي لا يملكون غطاءً معرفياً عنها فضلاً عن تأشير المخاطر والأعباء والتبعات التي يتحملونها (العاملين) من جراء الحياد السلوكي مقترناً كل ذلك بنوع وطبيعة العدسة السيكولوجية التي تمتلكها القيادات الإدارية بشأن ماهية الحياد السلوكي ومتطلبات اعتماده من قبل العاملين وفي ذلك اتساع لطبيعة الرؤية التي تمتلكها تلك القيادات الإدارية اتجاه الواقع الذي تعمل فيه، صحيح أن هذا الواقع يتسم بالغموض والتعقيد في بعض الحالات إلا أن ذلك لا يشكل مانعاً من الوقوف على الحقائق وتأمين المرشحات السلوكية التي تميز ما هو قائم فعلياً وما هو متوقع مستقبلاً لأن الإيمان المطلق بالحياد السلوكي للعاملين لم يعد أمراً مقبولاً وقائماً على نطاق منظمات الأعمال وحتى الأفراد والمجتمعات لأن الثبات على إجابات محددة إزاء متغيرات متحركة لا يعني شيء بقدر ما يفصح عن نقاط الجهل وهذا الرأي يستمد قوته من أن عملية الثبات بحد ذاتها ليست واقع حال أبداً بقدر ما أنها تجسيد لحالة موقفيه متغيرة وديناميكية لذا أصبحت عملية التنوع في الآراء قائمة وبالذات في المجال السلوكي وهذا مرده تنوع وتعدد وحتى تشتت العوامل الضبابية المحكمة للحياد السلوكي للعاملين.

ثانياً: أبعاد الحياد السلوكي للعاملين:

1. قبول الأوامر والتعليمات:

تشكل الأوامر والتعليمات أدوات فاعلة لدى القيادات الإدارية في مجال تنفيذ الأنشطة والفعاليات المنظمية الأمر الذي يستلزم من العاملين قبول هذه الأوامر والتعليمات بروح رياضية ذات سمة تطوعية صحيح أن البعض منها قد يتعارض مع توجهات العاملين إلا أن ذلك يجب ألا يكون مبرراً لرفضها وعدم تنفيذها لأن متطلبات العمل وضروراته تستلزم احترام هذه الأوامر والتعليمات مع الانتباه إلى أنها لا تمس الجوانب الشخصية والاعتبارية بسوء وفي ذلك السياق.

أكد (kocak, 2023, 3) على ضرورة التوافق مع اللوائح والقواعد والسياسات التي تشكل الأساس القانوني للمنظمة مما يؤمن لها صورة أمام الغير سواء تعلق بأهدافها ومواردها.

2. تدني مستوى الجدل:

أن انخفاض مستويات الجدل بين العاملين والقيادات يعكس حالة من تبادل الرؤى الإيجابية بينهم بشأن العمل ومتطلباته وبما يجسد حالات الأخذ والعطاء وضمور الشد الكلامي إلى حد اختفاء الإيثارات السلبية وانتهاء معالم التقاطعات عند عرض الأفكار بحيث تبقى وجهات النظر المتبادلة سائدة بينهم دون ازدراء أو استخفاف لأن مخاطر الجدل واستفحالها يقوض كل ما نسجه وحتى تم بناءه ولذا تبذل القيادات الإدارية قصارى جهودها لتلافي حالات الجدل الحاد في ميدان العمل وذلك لكثرة الإشكاليات المترتبة عليه وهذا يعني أن عمليات التفاوض ونتائجها تفرض تأثيراتها على مستوى الشعور بالرضا أو الضيق من عدمه وهنا تبعات واضحة المعالم إزاء عمليات الإدراك لدى المفاوضين (Gunia، 2013، 498).

3. الاستجابة للجهات العليا:

تجسد ردود الفعل الإيجابية إزاء كل ما يخص الواقع التنظيمي وبما يعكس حالات التواصل مع الجهات العليا بشكل فعال علماً أن هذه الاستجابات تقع ضمن نقاط الاستجابة المتعلمة التي تمثل مدخلاً لتلبية متطلبات العمل والتفاعل مع الجهات العليا، علماً أن جوهر التفاعلات وبمنحاها التواصلي يدعم عمليات الاستجابة ويضعها ضمن النطاق الذي تأمله هذه الجهات فضلاً عن أنه يؤمن عملية صنع المعاني ضمن نطاق المنهج التفاعلي حتى وإن وقع ضمن نطاق التفاعلات الرمزية التي تشكل منهجاً فاعلاً في مجال العمل مما يعني أن هناك مجموعة من الخطوات الواجب الانتباه لها عند حدوث الأزمات (التحقق من الأزمات وتقييمها، إبلاغ المسؤولين وتوزيع المهام، تقييم مستوى الاتصالات، إدارة الاتصالات، تطوير الرسائل الاتصالية، الموافقة على الرسائل ونشرها، الموافقة والتغذية الراجعة) (NMA, 2010, 562).

وخلاصة القول يبدو للباحثين أن الأبعاد المعبرة عن الحياد السلوكي تعكس حالة من تفاعل العاملين مع الأوامر والتعليمات وفي إطار الاستجابة المتعلمة بعيداً عن حالات الجدل العقيم وفي ذلك منحى لأهمية عملية القبول لهذه الأوامر والتفاعل معها وعلى نحواً يجسد تنفيذها دون إثارة أية إشكاليات تقع ضمن محاور الاستياء أو الرفض لها.

ثالثاً: المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية:

إن تتبع المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية في المنظمات يتطلب الوقوف عند الهضاب والتلال وحتى السفوح التنظيمية وبما يؤشر الكيفية التي تتم بيها عملية التحرك ، علماً أن هذه العملية وليدة عوامل ومتغيرات قد يقع البعض منها خارج نطاق التحكم والسيطرة مما يسهم في التأثير على المسارات العلاقاتية لتلك القيادات التي مازالت تتوخى تنظيم هذه المسارات وبرؤية تؤشر الإخفاقات مثلما تستحضر الطموحات بعيداً عن الارتجال

والعشوائية ومنحنيات الصدفة وهنا تأكيد على أهمية اتخاذ الإجراءات الحاسمة بشأن التعاملات وتحديد مستوى التفاعلات وعلى نحو ينعكس فعلياً على هيكل المسارات الذي ما برحت أنظار العاملين تتوجه صوبه لمعرفة مداه وطبيعة الأسرار التي يحملها سواء وقعت ضمن مجالات الإضافة ومنح القيمة أو ما تجلى في معالجة الإشكاليات عبر الوقوف عند أية نقائض أو سلبيات، عليه أصبحت الحاجة قائمة إلى الكشف عن أبعاد هذه المسارات ضمن توجهات الدراسة.

رابعاً: أبعاد المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية:

تبنت الدراسة الحالية مسارين لهذه العلاقات وقد تم التعبير عنهما بـ:

1. مسار التجاذب:

يبلور هذا المسار أوجه التقدير وحالات الاحترام السائدة في ميادين العمل والتي تحملها القيادات الإدارية تجاه العاملين بحيث تتضح معالم هذا التقدير وبشكله الملموس مع السعي الجاد للتفاعل مع العاملين وتخفيف الأعباء التي تواجههم من جراء تنفيذ العمل علماً أن هذه الأعباء ذات أنواع متباينة وهذا مشروط بطبيعة الظروف البيئية والمواقف والأحداث المحيطة بهم الأمر الذي تطلب من القيادات الإدارية أن تسخر كل ما لديها لتطويع ظروف العمل وبما يتماشى مع (Olusegun, etal ,.2014,143) قدرات العاملين مع الانصياع إلى شكواهم وصولاً إلى محاولة معرفة مدلولاتها والتفاعل معها إلى حد إبداء التعاطف (Olusegun, et al ,.2014,143) مما يؤكد حالات الدعم التي تبديها القيادات الإدارية إزاء العاملين وهنا مدخلاً لإمكانية جذبهم وجعلهم يتحركون ضمن مدرات القيادات الإدارية علماً أن حركتهم تعكس مسايرتهم للتغيرات التي تواجههم في ميدان عملهم وعملية التجاذب تتجاوز حالات اللقاءات العابرة بقدر ما تشكل نقطة التقاء بين هذه الأطراف (العاملين، القيادات).

2. مسار التنافر:

يتخذ مسار التنافر العلاقاتي بعض حالات الاستخفاف حد الازدراء عند التعاملات مع العاملين وقد يصل الحال إلى الاستهانة مقترنًا ذلك بسيادة بعض المؤشرات الدالة على ممارسة الضغوط بكل أشكالها بحيث تختفي حالات التودد الإيجابي عند التواصل وتبدو معالم الأنانية وتسود المصلحية المخيفة وهنا إشارة إلى بروز حالات الارتياب مما يجعل ميدان العمل مسرحاً لسلسلة من التناقضات بحيث أن كل طرف يعمد قاصداً إلى تفويض إسهامات الطرف الآخر ويقلل من شأنه وبما يؤشر حالات التنافر وظهور معلمات التباعد وبروز فجوات تشكل نقاط اختراق (Inagaki, Orehek, 2017, 110).

خامساً: العلاقة بين الحياد السلوكي للعاملين والمسار العلاقاتي للقيادات الإدارية:

ما زال الحياد السلوكي موضع حوار بين المنظرين على شتى المستويات التنظيمية الأمر الذي جعل منه نقطة انطلاق وإثارة كثير من التساؤلات لأن هناك من ينظر إلى الحياد السلوكي على أنه ردود فعل ذاتية صامته إزاء تغيرات أو مواقف متباينة مما يعني أن هذه الحالة تعكس حالة من التردد والتذبذب إزاء ما هو قائم دون التدخل في أية إشكاليات أو نقاط حرجة وبالمقابل فقد نجد فريق من الباحثين من يضع الحياد السلوكي ضمن محور اهتماماته وحتى تأمين الدفاع عن هذا النهج سواء أكان ذلك لدى الأفراد العاملين أم القيادات الإدارية لأن مسألة كهذه تبرز الحاجة إليها في وقت وظروف قد تفرض قوتها مما يجعل هؤلاء (العاملين والقيادات) أشد ميلاً إلى هذا النهج لكونه يؤمن فرصة النظر إلى ما يدور مع محاولة الفحص والتحليل دون إبداء أي رأي أو أي إشارة وهنا مرحلة لإعادة التفكير في كل ما يجري ضمن النطاق التنظيمي والبيئي بحيث تتم المراجعات فضلاً عن إعادة الحسابات إزاء أية تصرفات صادرة من العاملين ذاتهم أم القيادات وصولاً إلى الجمهور وهنا إثارة لضرورة التأكيد على أن فاعلية المراجعة تؤمن تصحيح الكثير من السلوكيات التي باتت بأمس الحاجة إلى وضعها تحت منظور حدسي مثلما هو استشعاري وقد يبرز فريق يضع ذاته بين هذين السابقين إلى حد وضعه قيود ومحددات وحتى حواجز مصطنعة ومن ثم وضع علامات استفهام وتعجب إزاء مسألة الحياد السلوكي منطلقاً من تبريرات ترى ضرورة الانطلاق من الحقائق والتصريح دون التمسك بالصمت أو اللجوء إلى إقامة الدفاعات مما يعني أن وجهات النظر تجاه الحياد السلوكي جاءت متفاوتة من قبل الباحثين بشأن الواقع التنظيمي وفي ذلك إشارة إلى أهمية رسم المخطط العلاقاتي لدى القيادات الإدارية من منطلق مفاده أن سيادة النهج الحيادي السلوكي لدى العاملين يمهد السبيل للقيادات الإدارية أن تقيد النظر في مسار علاقاتها في ميدان العمل دون الوقوف عند متجه محدد في مجال الحياد السلوكي فالصمت كمؤشر دال على الحياد السلوكي في بعض الحالات قد يدفع القيادات الإدارية إلى التفكير ملياً في المسار العلاقات لا بقصد تأشير أوجه الخلل بقدر ما يتطلب الأمر تصحيح المسارات على وفق توجهات تخدم المنظمات مستقبلاً وبالمقابل فأن وجهة النظر التي تؤثر على ضرورة الدفاع عن الحياد السلوكي للعاملين تنطلق من الدور المستنير الذي يمارسه الحياد السلوكي في ميدان العمل إلى حد إسهامه في بناء هيكل العلاقات على وفق النتائج الناجحة عن تلك الضرورة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف وتشخيص متغير الحياد السلوكي للعاملين عبر أبعاده:

أشرت معطيات الجدول (1) أن المعدل العام لاتفاق المبحوثين بلغ (89.12%) وبوسط حسابي (4.248%) وانحراف معياري (0.6625%) ونسبة استجابة (85.6712%) ويقابل ذلك عدم الاتفاق بمعدل عام نسبته

(0.2%) أما على المستوى الجزئي فقد تبين أن الفقرة (x1) والتي حملت مضمون (يتفاعل العاملون مع أية توجهات تصدرها الإدارة العليا) مقابل أقل نسبة اتفاق كانت (x5) والتي تمحورت (وضع العاملين الأوامر والتعليمات ضمن أولويات اهتماماتهم في العمل) بوسط حسابي (4.1519%) وانحراف معياري (0.8178%) وهذا يفسر للباحثين أن مسألة قبول الأوامر والتعليمات كانت قائمة من قبل العاملين وعلى نحو أشار اندفاعهم بتنفيذها إلى حد الطوعية ورفض أية حالات تخص خرق هذه التعليمات أو تجاوزها أما بالنسبة لبعد تدني مستوى الجدل والذي مثلته (x6-x10) فقد تبين أن المعدل العام باتفاق المبحوثين حول فقراته قد جاءت بنسبة (88.8%) مقابل عدم اتفاق (0.2%) وكان ذلك بوسط حسابي (4.283%) وانحراف معياري (0.6611%) ونسبة استجابة (85.0632%) أما على المستوى الجزئي فقد تبين أن الفقرة (x6) والتي حملت مضمون (الأخذ والعطاء بين أطراف العمل) وكان ذلك بوسط حسابي (4.3038%) وانحراف معياري (0.64757%) ونسبة استجابة (83.038%) وبالمقابل قد تبين أن الفقرة (x10) التي تمحورت في (تحدث العاملين إلى بعضهم البعض دون استهزاء) وقد حصلت على أقل نسبة (86.1%) بوسط حسابي (4.2785%) وانحراف معياري (0.69682%) ونسبة استجابة (85.57%) وهذا يفسر للباحثين أن حالات التبادل قائمة مثلما أن حالات الصراع تكون مفقودة ولا يوجد لها أثر مما يؤشر أن مستوى الجدل كان متدني وعلى نحو دفع العاملين إلى عرض ما يدور بداخلهم وفيما يخص بعد الاستجابة للجهات العليا مثلته العبارات من (X12-X16) فقد تبين أن المعدل العام لإجابات المبحوثين (اتفق بشدة اتفق) بلغت (89.2%) م قابل عدم الاتفاق (لا أتفق ولا أتفق بشدة) والتي حصلت على نسبة (7%) وكان ذلك بوسط حسابي (4.283%) وانحراف معياري (0.6611) علماً أن نسبة الاستجابة بلغت (85.063%) أما على المستوى الجزئي فقد تبين أن الفقرة (X12) حصلت على أعلى نسبة إسهام (93.7%) بينما جاءت الفقرة (X15) بأقل نسبة (86.1%) وهذا يفسر للباحثين أن حالات التواصل بين العاملين والجهات العليا كانت قائمة وعلى نحو يترتب عليه تنوع الاستجابات من قبل العاملين لأية نداءات علماً أن هذه الاستجابات جاءت ضمن نطاق الاستجابة المتعلمة.

الجدول (1): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لقبول الأوامر والتعليمات على مستوى المنظمة المبحوثة (المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة (%)
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X1	30	38.0	44	55.7	5	6.3	0	0	0	0	4.3165	0.58931	13.65249624	86.33
X2	34	43.0	40	50.6	5	6.3	0	0	0	0	4.3671	0.60292	13.80595819	87.342
X3	28	35.4	42	53.2	9	11.4	0	0	0	0	4.2405	0.64481	15.20598986	84.81
X4	35	44.3	36	45.6	8	10.1	0	0	0	0	4.3418	0.65801	15.15523516	86.836
X5	30	38.0	33	41.8	15	19.0	0	0	1	0	4.1519	0.81789	19.69917387	83.038
المعدل العام		**39.74**		**49.38**		**10.62**		**0**	**0.2**	**0**	4.28356	**0.6625**	**15.50377**	**85.6712**
المجموع	**89.12%**				**10.62%**		**0.2%**				**4.28356**	**0.6625**	**15.50377**	**85.6712**

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لتدني مستوى الجدل على مستوى المنظمة المبحوثة (المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة (%)
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X6	32	40.5	39	49.4	8	10.1	0	0	0	0	4.3038	0.64757	15.04647	83.038
X7	28	35.4	41	51.9	10	12.7	0	0	0	0	4.2278	0.65924	15.59298	84.556
X8	25	31.6	47	59.5	6	7.6	0	0	1	1.3	4.2152	0.63389	15.0382	84.304
X9	39	49.4	32	40.5	8	10.1	0	0	0	0	4.3924	0.66829	15.21469	87.848
X10	33	41.8	35	44.3	11	13.9	0	0	0	0	4.2785	0.69682	16.28655	85.57
المعدل العام		**39.7**		**49.1**		**10.8**		**0**	**0.2**		**4.2835**	**0.6611**	**15.43578**	**85.0632**
المجموع	**88.8%**				**10.8%**		**0.2%**				**4.2835**	**0.6611**	**15.43578**	**85.0632**

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة للاستجابة للجهات العليا على مستوى المنظمة المبحوثة (المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة (%)
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X11	37	46.8	34	43.0	7	8.9	0	0	1	1.3	4.3544	0.69868	16.04538	87.088
X12	41	51.9	33	41.8	4	5.1	0	0	1	1.3	4.4430	0.65529	15.34413	85.316
X13	30	38.0	40	50.6	9	11.4	0	0	0	0	4.2658	0.65455	15.34413	85.316
X14	30	38.0	40	50.6	8	10.1	0	0	1	1.3	4.2532	0.68815	16.17958	85.064
X15	29	36.7	39	49.4	11	13.9	0	0	0	0	4.2278	0.67841	16.04641	84.556
المعدل العام		**42.2**		**47**		**9.8**		**0**		**0.7**	4.30884	0.675016	15.79193	85.468
المجموع	**89.2%**				**9.8%**		**0.7%**				4.2835	0.6611	15.43578	85.0632

ثانياً: وصف وتشخيص المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية عبر أبعاده في مستشفى ابن الأثير:

1. وصف وتشخيص مسار التجاذب:

أظهرت معطيات الجدول (4) أن المعدل العام لاتفاق المبحوثين بشأن العبارات المفسرة لمسار التجاذب (Y1-Y5) تؤشر أن نسبة الاتفاق بلغت (81.4%) مقابل عدم اتفاق (1%) وكان ذلك بوسط حسابي (4.172169) وانحراف معياري (0.74418%) ونسبة استجابة (83.4432%) أما على المستوى الجزئي فقد تبين أن الفقرة (Y5) كان لها أعلى نسبة إسهام بلغت (87.3%) حيث أن الفقرة (Y4) كان لها أعلى نسبة إسهام (74.7%) وهذا يعني للباحثين أن العبارات المعبرة عن مسار التجاذب كانت قائمة في الميدان سواء تعلق الأمر بالتقدير والاحترام أو تخفيف أعباء العمل وصولاً إلى التفاعل مع شكاوي الأفراد وتقديم الدعم، أما بشأن مسار التنافر فقد أوضحت معطيات الجدول (5) الخاص بمسار التنافر والذي مثلته العبارات من (Y6-Y10) بأن هناك معدل اتفاق عام (أتفق، أتفق بشدة) بلغت نسبة (84.1%) وبالمقابل فأن نسبة عدم الاتفاق (1.28%) وكان ذلك بوسط حسابي (4.17%) وانحراف معياري (0.698%) ونسبة استجابة (83.44988%) أما على المستوى الجزئي فقد كانت الفقرة (Y9) هي الأعلى إسهاماً (93.6) أما الفقرة (Y7) فهي أقل إسهاماً (76) وهذا يوفر منطلقاً للباحثين بأن بعض أوجه الازدراء قد تبدو مثلما تتضح معلمات الضغوط على نحو ينعكس على حالات التودد وبالتالي تجلي بعض مظاهر الارتياء.

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمسار التجاذب على مستوى المنظمة المبحوثة (المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة (%)
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y1	28	35.4	39	49.4	12	15.2	0	0	0	0	4.2025	0.68650	18.33551	84.05
Y2	31	39.2	30	38.0	18	22.8	0	0	0	0	4.1646	0.77510	18.61163	83.292
Y3	28	35.4	38	48.1	11	13.9	2	2.5	0	0	4.1646	0.75838	18.21015	83.292
Y4	32	40.5	27	34.2	18	22.8	2	2.5	0	0	4.1266	0.85285	20.66714	82.532
Y5	26	32.9	43	54.4	10	12.7	0	0	0	0	4.2025	0.64807	15.42106	84.05
المعدل العام		**36.6**		**44.8**		**17.4**		**1**		**0**	4.17216	0.74418	18.2491	83.4432
المجموع	**81.4%**				**17.4%**		**1%**				4.17216	0.74418	18.2491	83.4432

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمسار التنافر على مستوى المنظمة المبحوثة (المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة (%)
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y6	22	27.8	43	54.4	13	16.5	1	1.3	0	0	4.0886	0.70146	17.15648	81.772
Y7	24	30.4	36	45.6	16	20.3	3	3.8	0	0	4.0253	0.81610	20.27427	80.506
Y8	30	38.0	32	40.5	15	19.0	1	1.3	0	0	4.1667	0.77989	18.71721	83.334
Y9	34	43.0	40	50.6	5	6.3	0	0	0	0	4.36667	0.60292	14.04583	87.3334
Y10	24	30.4	48	60.8	7	8.9	0	0	0	0	4.2152	0.59206	14.04583	84.304
المعدل العام		**33.8**		**50.3**		**14.2**		**1.28**		**0**	**4.17**	**0.698**	**16.84792**	**83.44988**
المجموع	**84.1%**				**14.2%**		**1.28%**				**4.17**	**0.698**	**16.84792**	**83.44988**

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين الحياد السلوكي للعاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة:

كشفت معطيات الجدول (6) من وجود علاقة ارتباط بين الحياد السلوكي لدى العاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية وكانت قيمة معامل الارتباط (0.823) الأمر الذي يعني أن حدود العلاقة بين العاملين والقيادات الإدارية جاءت ضمن نطاق العلاقة المعنوية وبمستوى محدود إلا أن واقع الحال يستلزم أن تكون هذه العلاقة بقيمة ارتباط أعلى حسب وجهة نظر الباحثين وهذا مرده جملة عوامل منها ما يخص العاملين ذاتهم وآخر يتعلق بدور القيادات الإدارية وصولاً إلى تأثيرات التي تحدثها البيئة، عليه استلزم الأمر مراعاة هذه العوامل وتوجيهها بشكل صائب لما يخدم عملية الحياد السلوكي ويؤمن مسار التجاذب لدى القيادات.

الجدول (6): علاقة الارتباط بين الحياد السلوكي لدى العاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية
(المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

		الحياد السلوكي
المسار العلاقاتي	Pearson Correlation	0.823**
	Sig. (2-tailed)	0.007
	N	79

أفصحت معطيات الجدول (7) عن تأثير الحياد السلوكي لدى العاملين في المسار العلاقاتي لدى القيادات الإدارية على مستوى مستشفى ابن الأثير وقد تبين أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.09%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الحياد السلوكي) يفسر ما نسبة (0.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المسار العلاقاتي) وبالمقابل فأن قيمة (B) بلغت (0.36) أي أن تغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل الحياد السلوكي لدى القيادات الإدارية يترتب تغيير ما نسبته (0.36) في المتغير المعتمد (المسار العلاقاتي) وهذا يعني للباحثين أن الحياد السلوكي عبر أبعاده على المستوى الكلي يترك تأثيراً في المسار العلاقاتي لدى القيادات الإدارية في مستشفى ابن الأثير التعليمي فضلاً عن ذلك فقد يبدو للباحثين أن دينامية العلاقة بين القيادات الإدارية وبين العاملين تتأثر بمستوى انصياعهم للأوامر ورفضهم لحالات الجدل العقيم.

جدول (7): اختبار تأثير الحياد السلوكي لدى العاملين في المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية
(المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 - n=79)

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	F	R Square	T	Sig.
		B	Std. Error					
1	(Constant)	2.584	0.017				15.2	0.000
	الحياد السلوكي	0.367	0.031	0.823	163.175	0.6773	12.774	0.007

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على ما ورد من نتائج فقد لخصت الدراسة بجملة استنتاجات أمكن التعبير عنها بالآتي:

1. تسود معالم الحياد السلوكي في المنظمة المبحوثة (مستشفى أبن الأثير) عبر الأبعاد المفسرة له (قبول الأوامر والتعليمات، تدني مستوى الجدل، الاستجابة للجهات العليا) وعلى نحو يعكس قبول العاملين للتعليمات وتفاعلهم معها بروح إيجابية دون تذمر بحيث تختفي حالات الجدل العقيم أي بعد الاستجابة للجهات العليا كان قاني مع الانتباه إلى وجود أولويات في الأخذ بهذه الأبعاد ومن وجهة نظر المبحوثين إذ تبين أن الاستجابة للجهات العليا حظيت بالأولوية في الميدان قياساً بغيرها.
2. تجلي المسار العلاقاتي التنافري في المنظمة المبحوثة حسب إجابات المبحوثين علماً أن ذلك يشكل بحد ذاته إشكالية تتطلب من القيادة الإدارية اعتماد السبل والأساليب الهادفة إلى تخفيض حالات التنافر وعدها منطلقات للمراجعة وإعادة النظر في كل ما من شأنه في هذا المجال.
3. وجود خيط رابط بين الحياد السلوكي للعاملين وبين المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة الأمر الذي يفسر للباحثين أن قبول الأوامر والتعليمات للاستجابة للإدارة العليا شكلت منطلقات لرسم المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية بحيث أن ما يسلكه العاملين يؤثر على هيكل العلاقات لدى القيادات أي أن العاملين والقيادات يتحركون على متصل تفاعلي يؤشر مستوى ما من التبادل والأخذ والعطاء لذا تجلت الحاجة إلى أهمية تنظيم السلوكيات لدى العاملين لكونها أحد الآليات المساهمة في تكوين خريطة العلاقات لدى القيادات.
4. جاءت عملية تأثر المسار العلاقاتي للقيادات الإدارية في إطار الحياد السلوكي للعاملين أي أن المثيرات السلوكية للعاملين تترك تأثيراتها على نوعية وحتى جودة العلاقات التي تمارسها القيادات سواء ذلك وقع تحت إطار القيادات ذاتها أم مع العاملين وهذا يؤكد أسرار العلاقة بين هذين الفاعلين (العاملين والقيادة) في المجال التنظيمي للمنظمة المبحوثة وبصورة أخرى أن أبعاد الحياد السلوكي لدى العاملين كان لها وقعها في المسار العلاقاتي للقيادات إلى حد تحركه بين التجاذب والتنافر.

المقترحات

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة بمجموعة من المقترحات أمكننا التعبير عنها بالآتي:

1. ضرورة تذكير القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بأهمية تفعيل الأبعاد المفسرة للحياد السلوكي وعلى ونحو يأمن له حالات التمسك بضوابط سلوكية مثل ما يجعل منها مداخل فعلية لتنظيم وحتى تهذيب السلوكيات لأن المغزى ليس بطبيعة الحياد بقدر ما يؤشر الأمر أهمية الاستثمار الأفضل له.
2. العمل على قراءة الخارطة العلاقاتية لدى القيادة الإدارية وبرؤية موضوعية تنطلق من أهمية بناء النسيج العلاقاتي ضمن منحى تجاذبي يعكس التقارب ويؤمن التآزر وبالتالي يؤكد على وجود مشتركات فاعلة بين

القيادات والعاملين.

3. ترسيخ فكرة لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة مفادها أن الحياد السلوكي لدى العاملين يمثل أمراً قائماً يستلزم استثماره بشكل فاعل دون النظر إليه على أنه حالة من السبات أو الانعزال على الواقع التنظيمي مما يؤشر تأثيراته على مسار العلاقات والوضع التنظيمي برمته.
4. التذكير المتواصل للقيادات الإدارية بأن حركية علاقاتها تنتظم حسب أوجه الحياد السلوكي لدى العاملين أي أن هذه الأوجه تمثل آليات فاعلة لتحديد نوع وطبيعة وحتى أشكالها.

المصادر

1. خشيم، مصطفى عبدالله، 1996، علم العلاقات الدولية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا.
2. العبيدي، شيماء مؤيد، 2025، أساليب التأثير القيادي وانعكاساتها على التجاذب الوظيفي /دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في مديرية بلدية الموصل.
3. بدوي، أحمد زكي، 1983، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
4. الشريف، ايلاف صابر، 2022، الارتياب التقني لدى العاملين وانعكاساته على تكاليف القيادة /دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة نينوى وتشكيلاتها.
5. عبد الحميد، طلعت وآخرون، 2003، الحداثة ما بعد الحداثة دراسات في الأصول الفلسفية للتربية، مكتبة لاتجلو المصرية، القاهرة.
6. بدوي، أحمد زكي، 1984، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
7. النوفل، سلطان أحمد خليف، 2024، المنظمات في إطار ثالوثي أضلاعه (الإجرائية، السلوكية، التقنية) ومرتكزاته الأخلاقية، دار غيداء، الأردن.
8. بايرين، روندا، 2008، السر الطبعة الثانية، دار حرير، السعودية.
9. لوسير، مايكل جية، 2009، قانون الجذب، دار جرير، السعودية.

1. Olusegun, A., J. Oluwasayo, A. J., & Olawoyim, O. (2014). An Overview of the Effects of Job Stress on Employees' Performance in Nigeria Tertiary Hospitals (Previously by Radnog Stress Kozhi Utich Na Uchinak Zaposlenikh and Nigerian Tertiary Hospitals). Ekonomika, 60(4).
2. Inagaki, T. K., & Orehek, E. (2017). on the benefits of giving social support: When, why, and how support providers gain by caring for others. Current trends in psychological science, 26(2).
3. NMA the American source, Media and Community Crisis Communication Planning Template, updated 2010. p.3. webmaster@nma.org. See also http://www.instituteforpr.org Retrieved in 1/1/2019.

4. Koçak, S., & Memisoglu, S. P. (2023). the Relationship between the Influence Tactics Used by Secondary School Principals and Teachers' Organizational Trust Levels. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 7(2).
5. Pierik, R., & Van der Burg, W. (2014). What is neutrality? Ratio Juris, 27(4), 496-51.
6. Teucher, B. M., Brett, J. M & Gunia, B. C. (2013). Negotiation. In The SAGE Handbook of Conflict Communication (pp. 295-320). SAGE Publications, Inc.
7. Week hot, W.A.J., Roll, Employer Branding and its effect on organizational attractiveness via the world wide web, Results of quantitative and qualitative studies combined Master's thesis University of Twente.