

الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي: محافظه قلقيلية أنموذجا

د. عطية محمد محمود مصبح

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي لدى الموظفين في القطاع المصرفي في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 74 موظفاً في حين كانت العينة 67 موظفاً أي ما نسبته 90% في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية.

وكانت أهم النتائج: تطبق إدارة البنوك القيادة التحويلية على الموظفين بدرجة مرتفعة، في حين كانت درجة استجابات المبحوثين على الصراع الوظيفي بدرجة متوسطة، وأما بخصوص التهكم الوظيفي، فقد كانت الدرجة منخفضة، وتبين أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين الصراع الوظيفي والتهكم الوظيفي، ووجدت الدراسة بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والصراع الوظيفي، كانت عكسية بمعنى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية، انخفض الصراع بين الموظفين، فضلاً عن ذلك تبين أن العلاقة طردية بين التهكم والصراع الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع التهكم بين الموظفين، ارتفع الصراع الوظيفي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في البنوك، والاستفادة من الصراع الإيجابي لدى الموظفين، وضرورة إزالة كل العوائق والمنغصات والاحتكاكات التي يمكن أن تشغل الموظفين عن العمل؛ حتى لا تكون مدعاة للسخرية والتهكم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التهكم الوظيفي، الصراع التنظيمي، محافظة قلقيلية.

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري أحد أهم العناصر الإنتاجية في المنظمات، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً مهماً وحاسماً في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل والإنتاج، وعليه فهي بمثابة صمام الأمان للمنظمات، ولها تأثيرات محورية في الحد من المشاكل، وتضع حلولاً خلاقية لها خاصة، فيما يتعلق بسلوكيات الموظفين لأن لها أثراً كبيراً على أدائهم وإنتاجيتهم. لذا ارتأت إدارات البنوك العمل على تكوين العنصر البشري الكفؤ وتنميته، وتشكيل سلوكه وتعديله، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها، لما للعمل البنكي من حساسية في التأثير على اقتصاد الدول.

تؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في إحداث التغيرات من أجل تعزيز الهدف المنشود، وذلك بسعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين وتنميتهم مهنيًا ووجدانيًا، ويستثير تفكيرهم في المشكلات بطرق مختلفة، وتوضح أهمية القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى تفويض التابعين للقيام بالمهام الصعبة، وتمكنهم من ممارسة أعمالهم القيادية ليكونوا قادة أكفاء للمستقبل، ولها دور في تأكيد ضرورة وجود العلاقات الإيجابية بين التابعين، وتوفير مناخ إيجابي وإبداعي، يشجع التابعين على القيام بأكثر مما هو متوقع من حيث الجهد والكفاءة، وتمكينهم من الإبداع والابتكار الذي يحقق التميز والتطور للمؤسسة، وتسعى القيادة التحويلية إلى زيادة الرضا الوظيفي للتابعين وتشعرهم بالثقة تجاه القائد، وترفع مستوى أدائهم (أبو غيث، 2022).

هناك أنماط قيادية تفرض رقابة شديدة على العاملين وتفتقر في تعاملاتها إلى الشفافية وانعدام العدالة، فيتمخض عنها موارد بشرية تؤدي ما هو مطلوب فقط، وما هو مراقب وملزم، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التغيب، واختلاق المشاكل المختلفة مع العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالاحتراق الوظيفي، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي، والمتمثل في عدم ثقة العاملين بمؤسساتهم معتبرينها قد ضحت بمبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق، من أجل مصالحها الذاتية (بوفناز وبوغليطة، 2021).

إن لظاهرة التهكم التنظيمي أثراً سلبية يتوجب على المنظمة وقادتها البحث عن مسبباتها المختلفة، والتخفيف من حدة هذه الظاهرة، لذا تعين على القادة تبني الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الأفراد، للحد من تلك الظاهرة، ولعل أحد الأنماط القيادية هي القيادة التحويلية، التي يمكن أن يكون للقائد دور مؤثر في هذه الظاهرة (رهبو، 2015).

إن الاختلاف في الآراء وجهات النظر ظاهرة طبيعية صحية منذ بدء الخليقة، لا يلبث أن يتحول إلى صراع بين الأفراد والجماعات، ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستثمر الصراعات الحاصلة بين العاملين بما يحقق الانسجام والوئام، ويعود بالنفع على العاملين والمنظمة، وقد لا تتمكن إدارة المنظمة من معالجة هذه الصراعات، فتتحول إلى نزاعات مباشرة بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد من جهة، والإدارة من جهة أخرى، ما يؤدي إلى التوتر وتآزيم الموقف، وقد ينعكس سلباً على الأداء الفردي أو العام، وعليه فإن الصراع في المنظمات أمر حتمي، وقد يكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين، لما يلمسونه من خطر داهم قد يضع حداً لتطلعاتهم، ويحول دون تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، فيتحول الصراع إلى إيجابي، عندما تتفق الأطراف المتصارعة على إدارته بأسلوب بناء، وتقودهم إدارة حديثة تعزز فيهم قيم التعاون، وروح العمل الجماعي، واحترام أفكار الآخرين وآرائهم، وتلبية احتياجاتهم، وصولاً إلى حلول إيجابية لجميع القضايا محط الاختلاف (Agwu, 2013).

لذا، جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين كل من التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي؛ لما لهذه القيادة من دور حاسم في الحد من ظاهرة التهكم والصراع بين الموظفين، والذي يؤدي إلى أثر إيجابي في تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ربحية المصارف في محافظته قفيلية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام 1987 في كتابه (القيادة)، من أجل التمييز بين القادة الذين يكونون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع؛ للحصول على نتائج جيدة. فعُرِّفت القيادة التحويلية بأنها: «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود». ويسعى القائد التحويلي للحدثة والتغييرات الإيجابية في طريقة أداء العمل، وجعل التابعين يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، وليس مجرد أسلوب منح المكافآت أو العقاب لمن يؤدي العمل داخل المنظمة. (الخصاونة والشراري، 2021). وعرف (البديوي والأسمري، 2024) القيادة التحويلية بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المؤسسة التعليمية من أجل رفع درجة رضا العاملين بالمؤسسة وقناعاتهم وولائهم، وتشجيعهم على العمل بجهد وزيادة درجة استعدادهم لأداء المهام بنجاح.

كما عرف (البيحاني وبالخير، 2024) القادة التحويليين بأنهم من لهم القدرة على إلهام العاملين للترقي بمصالحهم الذاتية من أجل مصالح المنشآت، ولهم القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيهم، وهم من يوفرهم الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين؛ مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح. في حين عرفها (المحاسنة والمومني، 2024) أنها القيادة التي تصنع النجاح، وتوفر مناخ المشاركة، وتبني الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة؛ لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى، بجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الأهداف.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: أسلوب قيادة يركز على الإلهام وتحفيز المرؤوسين الذين يعملون في القطاع المصرفي، وذلك من أجل تحقيق أهداف عالية المستوى، إذ يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على التواصل بكفاءة وفعالية، وخلق رؤية مشتركة، وبناء الثقة بينهم وبين العاملين كافة.

وظائف القيادة التحويلية ومهامها

يمارس القائد التحويلي مهامه ووظائفه بشكل يسعى عبر ممارسة هذه المهام إلى إحداث التغيير في كامل مؤسسته، في ضوء قيامه بوضع رؤية مستقبلية هادفة إلى تحسين الحاضر بإعداد مستقبل أفضل، فالقائد المتميز بسعيه الدؤوب للتطوير والتحسين المستمر ورسم الخطط، ومشاركة التابعين في مجمل الأنشطة ومهام التغيير بصورة كفؤة وفاعلة، والعمل على تعديل المشاعر السلبية لهم في اتجاه إيجابي، من خلال وظائفه التالية: صياغة الرؤية والرسالة، إدراك الحاجة إلى التغيير، اختيار أنموذج التغيير ومساراته، إدارة التعقيد، زيادة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة، صياغة الاستراتيجية الجديدة (حسين وعبد، 2023).

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تُعدّ من أهم أنواع القيادات المساهمة بشكل كبير في تحقيق النجاح للبنوك، وذلك لجملة الوظائف التي يقومون بها، والمتمثلة في تحديد الرؤية المهمة، والتواصل الفعال مع العاملين، وتحفيزهم للعمل بأداء عالٍ وتنمية قدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتغلب على التحديات والعقبات، وخلق بيئة عمل مُحفزة وصحية وأمنة، قائمة على المبادئ والقيم الإيجابية بعيد عن الخلافات والصراعات والتهكم والسخرية بين الموظفين.

أبعاد القيادة التحويلية

1. الحافز الإلهامي

هو سعي القائد لإثارة روح التحدي في نفوس المرؤوسين ودعم الابتكار والإبداع، ويتجسد ذلك من خلال دعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة التي من شأنها تطوير أداء المنظمة ككل، فضلاً عن تنشيطه للذهن والتفاؤل وتعزيز ثقتهم بأنفسهم (الغامدي، 2021).

2. التأثير المثالي

هو امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي برسالة المنظمة العليا، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير عندما يتصرف القادة بوصفهم أنماطاً أو رموزاً للدور أو المنصب الذي يشغلونه (أمحمدي وبسود، 2020). ويشمل هذا البُعد جانبي الصفات والسلوك، فيشير عنصر التأثير المثالي (الصفات) إلى أن القائد يستطيع توصيل فكرته وتوقعاته للعاملين معه عن طريق مضاعفة الجهود، وتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين بطريقة سلسلة دون تعقيد. وأما التأثير المثالي (السلوك) فهو أن يكون القائد ذا قيم واتجاهات تلهم العاملين معه بإنجاز عملهم بكل رضا ووعي (البيحاني وبالخير، 2024).

3. الاستثارة الفكرية

هي استحداث التابعين لأفكار جديدة، من أجل التغلب على التحديات التي يواجهونها بطرق مختلفة، باستخدام التفكير المنطقي، إذ على القائد التحويلي أن يشجعهم من خلال الحوار والعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة (أبو غيث، 2022). ويشمل هذا البُعد قيام القائد التحويلي بطرح الأفكار الجديدة أو البحث عنها، وتشجيع حل المشكلات بطرق ابتكارية إبداعية، ودعم النماذج الخلاقة التي يقدمها الأفراد، فهو يستثير مرؤوسيه نحو التفكير الإبداعي والتحديث ويشجع روح الابتكار والأفكار المبتكرة، حتى لو تعارضت مع تفكيره (المحاسنة والمومني، 2024).

الصراع التنظيمي

يُعرف اصطلاحاً حسب (الزيباري، 2020) بأنه نتيجة لمعارضة اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف.

كما عرفه (الحمدي، 2019) بأنها نضال علني بين اثنين من الأفراد أو أكثر من الجماعات في منظمة ما، أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات، يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر، قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية، تتطلب طرفين للصراع، مع وجود هدف يسعى إليه شخص أو أكثر، ويتعارض تحقيق هذا الهدف مع أفكار أو أهداف شخص أو جماعة أخرى، وعليه يُعرف الباحث الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي له حدان؛ الأول: سلبي، تأثيره يعطل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، والآخر: إيجابي يوظف طاقات العاملين ومواهبهم لتحقيق الفائدة منه، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

أبعاد الصراع التنظيمي:

وضح (تشتيش ولين، 2020) أبعاد الصراع التنظيمي في:

- 1- صراع المهمة: يشير إلى اختلاف الأفكار ووجهات النظر بين أفراد الدائرة حول الخطط والأهداف الموضوعية وطرق حل المشكلات التي يواجهونها.
- 2- صراع العملية: الاختلاف حول كيفية تنفيذ الخطط الموضوعية، وتوزيع الموارد اللازمة والتباين بين عدد الأفراد والمهام الموكلة إليهم، فينتج عنه خلل في التنسيق وعدم التعاون فيما بينهم.
- 3- صراع العلاقة: يشير إلى الفوارق الإدراكية بين الأفراد، مما يسبب توترا في العلاقة الاتصالية فيما بينهم.

التهكم الوظيفي

يُعد التهكم التنظيمي مشكلة تنظيمية تقف عائقاً ضد تحسين المنظمة ويلحق بها أضرار جسيمة، إذ يتسبب في تعريض المنظمة للعديد من النتائج السلبية المختلفة، مثل فقدان الموظفين الناجحين والموهوبين، وزيادة معدل دوران وتقليل الولاء التنظيمي والمصادقية، وزيادة الانقطاع عن العمل والاعتراق عن العمل (Simha et al., 2010)، (Arabacı, 2014). وأضاف كلٌّ من Aydin & Akdag (2016) وحنا (2020) وعبد القوى وعمر (2022) أن التهكم التنظيمي في المنظمات الخدمية، كشركات السياحة والفنادق، يسبب لها العديد من المشاكل، ويجعل العمل أكثر صعوبة للموظفين، بل ويجعلهم يظهرون بعض المواقف السلبية تجاه مؤسساتهم. وتتسبب المشاكل الناجمة عن سياسات المنظمة في وجود مفاهيم السخرية والتهكم التنظيمي، وتبيّن تلك الأسباب لانخفاض أداء الموظفين وتقلل من الدافع لديهم، وزيادة الغياب عن المنظمة، وقد يصل الأمر إلى ترك العمل. ومن الجدير بالذكر أن التهكم التنظيمي يتسبب في الانهيارات العصبية والعاطفية وردود فعل نفسية أو نفسية جسدية لدى الموظفين، مثل الاكتئاب والأرق وخيبة الأمل والقلق والعصبية (الفتلاوي، 2014)، ويؤثر كذلك على الصحة الجسدية للفرد فضلاً عن الصحة العقلية، ويزيد من احتمال الإصابة بأمراض القلب علاوة على ذلك، يعاني الأفراد المتهكمون بشدة من بعض المشاعر السلبية، مثل عدم الأمان والقلق والهموم والغضب، والاكتئاب، مما يجعلهم يطلقون المضايقات والسخرية ضد الموظفين الآخرين.

ومن هذا المنطلق، يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التهكم التنظيمي وتقليل آثاره، وتعد هذه المسألة حيوية لصناعة السياحة والضيافة باعتبارها إحدى الصناعات الخدمية. ولكي تحافظ المنظمات على أداء الموظفين وتحثهم على العمل بكفاءة في بيئة عمل صحية مع تجنب الأضرار المحتملة، يجب أولاً تحديد تصورات الموظفين ومواقف التهكم التنظيمي، ووضع سياسات للحد من هذه السلوكيات (Yasin & Khalid, 2015). وأشار Kim et al. (2019) أنه على المنظمات إرضاء الموظفين المجتهدين والمتفانين في أداء مهامهم، وذلك لمنع التهكم التنظيمي قبل حدوثه.

تناول الباحثون التهكم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة سواء باعتباره سمة شخصية، أو عاطفية، أو اعتقاد، أو اتجاه وبالتالي لا يوجد تعريف محدد للتهكم التنظيمي. ويتفق معهم Akyüz & Kesent (2015) بأن التهكم التنظيمي هو مشاعر الفرد السلبية تجاه منظمته، والمواقف أو السلوكيات السلبية تجاه المنظمة. قد يواجه الأفراد هذه المواقف أو السلوكيات السلبية تجاه مديريهم، أو السياسات والممارسات القائمة، أو ضد المنظمة نفسها، إذ يعتقد الأفراد

المتهمون أن المنظمة التي يعملون من أجلها تتجاهل القواعد الأخلاقية كالصدق والأمانة، ولا تتصرف بنزاهة. كما عرف Nair & Kamalanabhan (2010) التهمك التنظيمي بأنه موقف ينطوي على نفور الفرد من اعتقاده بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق وستحاول دائماً خداع موظفيها وعرف Ozler & Atalay (2011) التهمك التنظيمي بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد. ويتكون هذا الموقف السلبي من ثلاثة أبعاد: الانطباع السلبي تجاه المنظمة، والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والميل نحو الاستخفاف والنقد للمنظمة (الرميدي 2019؛ بوفنار وبوغليطة، 2021). ويتفق معهم خضير وأحمد، (2017) بأن التهمك التنظيمي يعبر عن «مشاعر الفرد السلبية من إحباط وخيبة أمل وعدم ثقة تجاه إدارة المؤسسة وسلوكياتها ضد المصالح الإيجابية للموظفين».

أبعاد التهمك التنظيمي

- اتفق الباحثون في كثير من الدراسات السابقة (الرميدي، 2019 على ومحمد: 2020؛ سعد 2020؛ بوفنار وبوغليطة 2021؛ الكرد والعاني 2022 عبد القوى وعمر 2022) بأن للتهمك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:
- 1- بُعد الاعتقاد أو الإدراك: يشير التهمك المعرفي إلى إحساس الموظفين بافتقار المنظمة إلى الصدق والأمانة والعدالة، ويحدث التهمك المعرفي عندما يشعر الموظفون أن مؤسستهم لا تحترم مساعيهم، أو لا تهتم بكل فرد في المنظمة، وبالتالي لا يقدم الموظفون أفضل الجهود للمنظمة (مزعل، 2018؛ الرميدي، 2019)
 - 2- البُعد العاطفي: يُشير البُعد العاطفي إلى استجابات الأفراد العاطفية والوجدانية تجاه المنظمة، وتتضمن ردود فعل نفسية مثل الكراهية والإحباط وعدم الراحة؛ إذ يشعر المتهمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه المنظمات التي يعملون بها، وأن المتهمين يعانون من مشاعر مختلفة، كالانتهاك الأخلاقي والغضب والكراهية تجاه المنظمة التي يعملون بها. علاوة على ذلك، فالتهمك العاطفي يكون مصحوباً بالغطرسة؛ إذ يعتقد الموظفون المتهمون أن لديهم الفهم المتميز والمعرفة الفائقة للأشياء (الفتلاوي، 2014)
 - 3- البُعد السلوكي: يُشير التهمك السلوكي إلى التعبيرات النقدية والمواقف السلبية في المنظمة سواء سراً أو جهراً (على ومحمد، 2020 وسعد، 2020). ويتكون التهمك السلوكي من الفكاهة الساخرة، وانتقاد المنظمة، والسلوك الجسدي غير المرغوب، والتفسيرات السلبية للأحداث في المنظمة، والتنبؤات الساخرة حول خطط المنظمة المستقبلية.

ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة

دراسات عربية مُعلقة بالقيادة التحويلية

دراسة (داود، 2024)، وهدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان أداة لجمع البيانات من جميع العاملين (الإداريين والأكاديميين) في جامعة القدس المفتوحة بال الضفة الغربية، البالغ عددهم (324). وكشفت النتائج أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة كان متوسطاً. الأداء المؤسسي للجامعة تم تقييمه على أنه عالٍ، وتم الكشف عن أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية يؤثران بشكل ملموس في القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، استناداً إلى هذه النتائج، تم تقديم توصيات عملية لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير ممارسات القيادة التحويلية داخل جامعة القدس المفتوحة.

دراسة (بلحاج، 2024)، وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية في ليبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على (140) موظفاً من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية، ومن أبرزها

العمل على رفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية والذي ينعكس بشكل إيجابي على تطورها.

دراسة (البيحاني وبالخير، 2024)، وهدفت لمعرفة المدى الذي يقوم به مديرو المنشآت الصغيرة والمتوسطة حول تبني نمط القيادة التحويلية، ومعرفة أثر هذا النمط القيادي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر توزيع استبيان أداة للدراسة، موجّهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، إذ كان عدد الاستجابات الصالحة (216) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأوصت الدراسة القادة بالمنشآت بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية في إدارتهم للمنشآت مع أهمية تعزيز دور العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (الشرعي وآخرون، 2024)، وهدفت التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد - 19) بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليل. كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (412) مديراً ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان، جاءت عالية بصورة إجمالية، ودور القيادة التحويلية في تطور التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد - 19) بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية. ومن أهم التوصيات توفير جميع الموارد البشرية والمادية اللازمة للتعليم عن بعد في المدارس، ولا سيما الأجهزة والتقنيات الحديثة الرقمية والانترنت فائق السرعة، وتشجيع العاملين في المدارس سواء إداريين أو معلمين على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية العلمية.

دراسات عربية مُتعلقة بالتهكم الوظيفي

دراسة (أبو عرابي وآخرين، 2024)، وهدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيار استخدام الحصر الشامل وقد اعتمد الباحث على الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لأهمية أن تُشعر شركة مناجم الفوسفات الأردنية عاملها بالأمان الوظيفي، وتمنحهم الاستقرار الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على مواكبة التجارب العالمية التي تستخدمها الشركات العالمية في مجالات دعم العاملين في الشركات، ومحاكاتها، وإيجاد ارتباط وظيفي فعلي، وضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

دراسة (حشاد، أبوزيد، أبورية، 2023)، والتي ناقشا فيها أثر التهكم التنظيمي على كل من الاغتراب الوظيفي والإحباط الوظيفي، بجانب قياس أثر الاغتراب الوظيفي على الإحباط الوظيفي. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان للاغتراب الوظيفي وأبعاده دور وسيط بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي والإحباط الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الإحباط الوظيفي. أخيراً أظهرت نتائج الدراسة أن الاغتراب الوظيفي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في العجز واللامعنى والاغتراب الذاتي، يتوسطون بشكل جزئي العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

دراسة (غديري وبوسالم، 2023)، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسلوك الحضاري، وفقاً لتصورات العاملين بمختلف مصالح وإدارات كلية الآداب واللغات بجامعة «جيجل»، ومن أجل بلوغ هدف الدراسة تم استطلاع رأي (76) فرداً تم اختيارهم بالمسح الشامل، وأسفرت الدراسة عن وجود أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائياً، وأن كلاً من القيادة التشاركية وتمكين العاملين مجتمعين يفسران نسبة (19.1%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري متغيراً وسيطاً، وأوصت الدراسة أن تقوم الجامعة بممارسة القيادة التشاركية في كلية الآداب في جامعة جيجل وتنمية السلوك الحضاري لدى موظفيها.

دراسة (محمد وآخرين، 2023)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين، أربيل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (85) مفردة من العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة، وبمستوى جيد بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، بحسب المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق الكلية المبحوثة القيم والمبادئ القيادة الأخلاقية، أدى ذلك إلى انخفاض أو عدم الانتشار لظاهرة التهكم التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة تعميق سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكلية المبحوثة، لما لها من تأثير على مستوى سلوك التهكم واعتمادها أسلوباً إدارياً في إدارتها وعملها اليومي عن طريق الاختيار والتدريب بعناية، لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية بالكلية محل الدراسة.

دراسات عربية مُتعلقة بالصراع التنظيمي

دراسة (الشبراوي وآخرين، 2024)، وهدفت إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببعض مديريات التربية والتعليم بمصر بدرجة مدير عام (786) وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (261) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مبررات استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تعود إلى الدور الكبير الذي تسهم به مديريات التربية والتعليم؛ إذ يسترشد بها متخذو القرار عند صياغة أهداف دقيقة للنظام التعليمي، كما توصلت إلى أن استخدام إدارة الصراع التنظيمي مرتبط بنوعية الصراعات القائمة؛ ومن ثم لا بد من التركيز على إدارة هذه الصراعات التنظيمية باستخدام الاستراتيجية الأنسب، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، والتي من أهمها: تهيئة المناخ المناسب لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر، وإقامة دورات تدريبية وبرامج تأهيلية للقيادات بالمديرية والعاملين وفي إدارة المؤسسة التعليمية عامة لتدريبهم؛ حتى تتمكن من إدارة الصراعات التنظيم.

دراسة (الخالدي، 2023)، وهدفت إلى التعرف على مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن مستوى كل من (إدارة الصراع التنظيمي) و(الإبداع الإداري) و(أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) مرتفع جداً، وقد أوصت الدراسة بالتوعية باستخدام الأسلوب الأنسب في التعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، وضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات وورش عمل تحت على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه.

دراسات أجنبية

دراسة (Al Barakani, 2024)، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المستشفى العام، إضافة لتوضيح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام. ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المستشفى، وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في المستشفى؛ من أجل الارتقاء بالعمل الطبي على جميع المستويات، وضرورة اهتمام «مستشفى الحناكية العام» بأبعاد القيادة التحويلية، لما لها من أهمية في فاعلية اتخاذ القرارات.

دراسة (Al Dulaimi, 2023)، وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، وللمتغيرين: المستقل، القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية) والتابع، الأداء الوظيفي (الدافعية، والقدرات، والإدراك). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبيان والتي جمعت آراء كل من (عمداء الكليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام) لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ عددهم

(109) فردًا. واستخدم أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات. وأن أهم النتائج التي توصل اليها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية على أبعاد الأداء الوظيفي في جامعة تكريت. وكانت أهم التوصيات بتعزيز الاهتمام بأبعاد القيادة التحولية لزيادة الأداء الوظيفي لرئاسة جامعة تكريت، وتعزيز اهتمام القيادة العليا بالإبداع والابتكار، بهدف تحقيق الرقي والنمو للجامعة قيد الدراسة.

دراسة (Muhammed & Ahmad, 2024)، وناقشت كيفية تأثير القيادة التحولية على التكيف مع التغييرات التكنولوجية وتحسين التسويق الرقمي في شركة تؤدي دورًا حاسمًا في السوق العراقي. يقتصر البحث على الفرع الرئيسي للشركة في بغداد بسبب القرب، ويستخدم استبيانًا لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث، أن القيادة التحولية تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات التسويق الرقمي. كما يوصي البحث بتفعيل دور القادة التحويليين في تعزيز الابتكار وتعزيز ثقافة التغيير في الشركة، واعتماد التكنولوجيا الرقمية في عمليات التسويق.

دراسة (Mwaniki & Stephen, 2021)، والتي حاولا في دراستهما التعرف إلى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التفاوض والوساطة والتعاون والتجنب) على أداء الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من موظفي الجامعات العامة المختارة في كينيا، والبالغ عددهم (160) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج، كان من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين التفاوض والوساطة، وكذلك التعاون وأداء الموظفين في الجامعات العامة في كينيا، كما وجد أن العلاقة بين التجنب وأداء الموظفين في الجامعات كانت سالبة، وأن التفاوض والوساطة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وكذلك يؤثر التجنب سلبًا على أداء الموظفين.

دراسة (Wu & Hui-Chin, 2018)، وتطرق إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي كلية التربية البدنية، والبالغ عددهم (312) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن مستوى العلاقة بين نمط القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسطًا.

دراسة (Yeliz and others, 2018)، وتطرقا فيها إلى معرفة تصورات معلمي التربية البدنية والرياضية حول القيادة التحولية والقيادة التبادلية والتهكم التنظيمي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 معلمًا للتربية البدنية والرياضية العاملين في مدارس تركيا خلال السنة الدراسية 2018/2017، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين لديهم تصورات عالية تجاه القيادة التحولية بالمقارنة مع القيادة التبادلية، ومستويات معتدلة من التهكم التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1- هذه الدراسة جمعت متغيرات لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فقد ضمت متغير القيادة التحولية كمتغير كوسيط في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي.
- 2- تم اجراء هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية وبالذات في محافظه قلقيلية والتي تقع بالقرب من الخط الأخضر.
- 3- هذه الدراسة طبقت في القطاع المصري الفلسطيني، علما بان الدراسات السابقة لم تطرق باب القطاع المصري.

مشكلة الدراسة:

نتيجة المنافسة الحادة بين البنوك لتقديم خدمات أفضل لعملائها، باتت إدارات هذه البنوك تعمل على تطوير أساليبها الإدارية بدلا من أن تبقى أسيرة الأنماط التقليدية، فقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة القيادة التحولية ضمن الأنماط الإدارية الهادفة إلى تحفيز الموظفين في البنوك والتعامل معهم بإيجابية، ومما لا شك فيه بأن للقيادة دورًا حاسمًا في الحد من المشاكل التي يواجهها الموظفون.

ونتيجة لتعامل الموظفين بعضهم مع بعض وتزايد الاحتكاكات بينهم، وظهور بعض الصراعات التي من شأنها أن تؤثر على أدائهم، ويؤدي الأمر بهم إلى انشغال بعضهم بأمور جانبية تخلق تهكمًا وسخرية بعضهم على بعض، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على أدائهم لأعمالهم، مما يضطر إدارة البنوك لوضع حد لهذه الممارسات، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية بوصفها متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينته قلقيلية؟

وللإجابة عن هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من حيث (الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 2- ما مستوى التهكم الوظيفي من حيث (التهكم الإدراكي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 3- ما مستوى الصراع الوظيفي من حيث (صراع المهمة، وصراع العملية، وصراع العلاقة) لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 4- ما أثر التهكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين بوجود القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟

أهمية الدراسة:

- 1- هذه الدراسة من الدراسات الفلسطينية الأولى - حسب علم الباحث - التي تعالج موضوع القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي في البنوك العاملة في مدينته قلقيلية.
- 2- تؤدي القيادة التحويلية دورًا مهمًا في الحد من التهكم الوظيفي الذي قد ينتج عنه صراع تنظيمي بين الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على أدائهم، ويحد من قدرة البنوك على المنافسة، وبالتالي تسود المحبة والألفة بينهم، مما يزيد من فاعلية العمل لدى الموظفين، لشعورهم بالانتماء والراحة وانفتاح كل من الإدارة والعاملين وبالتالي سوف يساهم في زيادة الثقة المتبادلة.
- 3- إذا ما انتشر الصراع بين الموظفين فإن له أثارًا مدمرة على سمعة هذه البنوك، وينعكس على جودة الخدمات المقدمة لجمهور العملاء، لذا فإن القيادة تعمل للحد من هذه الظاهرة حتى يسود الاحترام والتقدير بين الموظفين وتخلق الاندماج والانتماء لديهم.
- 4- جاءت هذه الدراسة بالذات في مدينته قلقيلية؛ لحساسية موقعها بالقرب من الخط الأخضر المحاذي لفلسطين المحتلة عام 1948، وهناك كثير من العملاء من الداخل الفلسطيني لديهم حسابات في هذه البنوك، وتعد هذه البنوك منافسة للبنوك الإسرائيلية، لذا فإن إدارات البنوك تسعى دائمًا لجذبهم لفتح حسابات لديهم، وهذا ما كان ليكون لولا الإدارة الحكيمة وراء هذه البنوك، مما يخلق أجواء طيبة ومريحة، لذا فإن هذه الدراسة سوف تقدم توصيات لقيادته البنوك للحد من التهكم الذي يقود إلى الصراعات بين العاملين.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

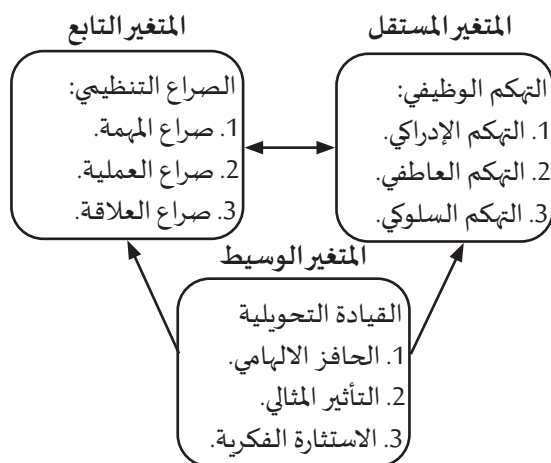
- 1- معرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين في البنوك.
- 2- معرفة مستوى التهكم الوظيفي لدى العاملين في البنوك.
- 3- معرفة مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك.
- 4- معرفة أثر التهكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين بوجود القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية.

حدود ومحددات الدراسة:

- الحدود البشرية: موظفو البنوك العاملة في مدينة قلقيلية.
- الحدود الزمانية: طبقت مفردات البحث خلال عام 2024.
- الحدود الموضوعية: تطرقت الدراسة إلى المتغير الوسيط وهو القيادة التحويلية، والمتغير المستقل كان «التهمك الوظيفي» والمتغير التابع كان «الصراع التنظيمي».
- كان توزيع قائمة الاستقصاء أحد المشاكل التي عانى منها الباحث خاصة أن موظفي البنوك لديهم عبء عمل كبير لذا تأخر استلامها.

أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة والخاصة بالقيادة التحويلية: (الغامدي، 2021؛ البيحاني وبالخير، 2024؛ آل عزام، 2023؛ Al Dulaimi، 2023) وأما الدراسات الخاصة بالصراع التنظيمي وهي: (الرميدي، 2019؛ علي ومحمد، 2020؛ سعد، 2020؛ بوفنار وبوغليطة، 2021؛ الكرد والعاني، 2022؛ عبد القوي وعمر، 2022)، واعتمدت دراسة (تيشيتش ولمين، 2020) الخاصة بالتهمك الوظيفي. أعد الباحث أنموذج الدراسة الذي يتألف من خمسة متغيرات مبينة في شكل (1)، إذ اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في التهمك الوظيفي، الذي قيس من خلال (التهمك الإدراكي، والتهمك العاطفي، والتهمك السلوكي)، ومتغير تابع تمثل في الصراع التنظيمي، وقيس من خلال (صراع المهمة، وصراع العملية، وصراع العلاقة)، وكذلك المتغير الوسيط الذي تمثل في القيادة التحويلية من خلال (الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية).



شكل (1) أنموذج الدراسة

فرضية الدراسة

من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتهمك الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية بوجود القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

من أجل معرفة الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهمك الوظيفي والصراع الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها نظراً لملاءمته طبيعتها، إذ يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة عن الواقع المدروس، ووضع التوصيات المقترحة لتحسينه.

جدول رقم (1)

المجتمع الكلي والاستقصاءات الموزعة والمستردة لكل بنك في محافظة قلقيلية			
البنك	المجتمع الكلي موزع مسترد		
بنك القدس	6	7	7
بنك القاهرة عمان	15	15	15
بنك فلسطين	20	25	25
البنك العربي	11	12	12
البنك الإسلامي العربي	15	15	15
المجموع	67	74	74

مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً – مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك في محافظة قلقيلية في النصف الأول من العام 2024م وتحديداً في شهر أيار والبالغ عددهم (74) موظفًا وموظفة، وفقاً لما أفادت به إدارات تلك البنوك.

ثانياً – عينة الدراسة: بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، فقد سعى الباحث إلى تناول جميع أفرادها بالدراسة (المسح الشامل)، وقد وزعت قائمة الاستقصاء عليهم جميعاً، وتمت استعادة (67) مفردة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (90%) من المجتمع الكلي، كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

ثالثاً - أداة الدراسة تهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، صمم الباحث أداة للدراسة تمثلت بقائمة استقصاء كان بناؤها بالاعتماد على بعض الأدبيات والدراسات السابقة، إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (55) فقرة موزعة على (3) مجالات وتم التأكد من الخصائص السيكومترية من صدق وثبات على النحو الآتي:

صدق الأداة: الصدق هو أن تقيس فقرات قائمة الاستقصاء ما وضعت لقياسه، بحيث تقيس بشكل فعال ما صُممت لأجل أن تقيسه، وقد تم فحص صدق الأداة بطريقتين، هما: الصدق الظاهري، وصدق البناء، وسيتم تناولهما على النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري

عرضت قائمة الاستقصاء بصورتها الأولية على لجنة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة لإبداء آرائهم، وعددهم (5) محكمين، واسترجعت من المحكمين وأدخلت التعديلات اللازمة عليها من حذف وتعديل وإضافة، إلى أن استقرّ عدد فقراتها بصورة نهائية بعد التحكيم إلى (48) فقرة موزعة على (3) مجالات.

ب- صدق البناء

وزعت قائمة الاستقصاء على عينة مقدارها (30) مفردة من الموظفين العاملين في البنوك في محافظة قلقيلية؛ للتحقق من صدق بنائها، من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات أقسام القائمة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أبعادها وللدرجة الكلية لمجالها، وكذلك معامل ارتباط أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لمجالها، وذلك كما هو مبين في الجداول (2)، (3/3)، الواردة لاحقاً؛ وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط أبعاد مجال القيادة التحويلية

الأبعاد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الدلالة الإحصائية
الحافز الإلهامي	.928**	.001
التأثير المثالي	.946**	.001
الاستثارة الفكرية	.929**	.001

جدول رقم (3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط أبعاد مجال التهكم الوظيفي

الأبعاد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الدلالة الإحصائية
التهكم الإدراكي	.961**	.001
التهكم العاطفي	.941**	.001
التهكم السلوكي	.955**	.001

جدول رقم (4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط أبعاد مجال الصراع الوظيفي

الأبعاد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الدلالة الإحصائية
صراع المهمة	.947**	.001
صراع العملية	.956**	.001
صراع العلاقة	.970**	.001

أولاً: المجال الأول (الوسيط): القيادة التحويلية

حسبت قيمة معامل الارتباط بيرسون لارتباط فقرات أبعاد مجال القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لكل بُعد وللمجال، ومعامل ارتباط كل بُعد مع المجال ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (2) أن معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية كان بدرجة مقبولة ودالة إحصائياً، إذ كان أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقراته ولأبعاده، وأنها تشترك معاً في قياس مجال القيادة التحويلية في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

ثانياً: المجال الثاني (المتغير المستقل): التهكم الوظيفي حسبت قيمة معامل الارتباط بيرسون لارتباط أبعاد مجال التهكم الوظيفي مع الدرجة الكلية لكل بُعد وللمجال، ومعامل ارتباط كل بُعد مع المجال ككل، كما هو موضح في جدول (3):

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (3) أن معامل الأبعاد مع الدرجة الكلية، كانت بدرجة مقبولة ودالة إحصائياً، إذ كان أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقراته ولأبعاده، وأنها تشترك معاً في قياس مجال التهكم الوظيفي في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

ثالثاً: المجال الثالث (المتغير التابع): الصراع الوظيفي

حسبت قيمة معامل الارتباط بيرسون لارتباط أبعاد مجال الصراع الوظيفي مع الدرجة الكلية لكل بُعد وللمجال، ومعامل ارتباط كل بُعد مع المجال ككل، كما هو موضح في جدول (4):

تشير المعطيات الواردة في جدول (4) أن معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية كانت بدرجة مقبولة ودالة إحصائية، إذ كان أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقراته ولأبعاده، وأنها تشترك معاً في قياس مجال الصراع الوظيفي في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

جدول رقم (5)

معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمجالي الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة
1.	القيادة التحويلية	15	96.5
2.	التهكم الوظيفي	15	98.5
3.	الصراع الوظيفي	18	98.7
	الدرجة الكلية	48	97.2

2. ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة (الاستبانة) الاستقرار النسبي في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير، حتى لو تم إعادة توزيعها مرةً أخرى على أفراد العينة خلال فترة زمنية معينة، تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، لمجالاتها مع الدرجة الكلية، كما هو مبين في جدول (5):

يتضح من جدول (5) أن قيم معامل الثبات لمجالات الدراسة (القيادة التحويلية، والتهكم الوظيفي، والصراع الوظيفي) قد كانت (96.5، و98.5، و98.7) على التوالي، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس ككل (97.2) وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة وللأهداف التي وضعت فقراتها ومحاورها هذه من أجلها، فهي نسب ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجات الإحصائية للبيانات

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، تم إدخال بياناتها للحاسب الآلي لتعالج بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي، ومن المعالجات الإحصائية التي استخدمت: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة، وأجري اختبار الثبات بطريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس درجة ثبات الاستبانة، وحسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومجالاتها، كما أُجري اختبار (نموذج) تحليل الانحدار البسيط (Simple linear Regression Analysis)، واختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر.

جدول رقم (6)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
من 20% - 36%	تميل الإجابات إلى (معارض بشدة: منخفضة جداً)
أكبر من 36% - 52%	تميل الإجابات إلى (معارض: منخفضة)
أكبر من 52% - 68%	تميل الإجابات إلى (محايد: متوسطة)
أكبر من 68% - 84%	تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)
أكبر من 84% - 100%	تميل الإجابات إلى (موافق بشدة: مرتفعة جداً)

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم اعتماد تصنيف الدرجات بناءً على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة؛ ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات، كما هو موضح في جدول (6):

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من حيث (الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي،

والاستثارة الفكرية) في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟ وللإجابة عن السؤال، فقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب

المئوية، لأبعاد القيادة التحويلية للعاملين في البنوك في محافظة قلقيلية، على الدرجة الكلية لكل بعد وعلى الدرجة الكلية للمجال كما هو واضح في جدول (7).

يتضح من جدول (7) أنّ الدرجة الكلية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في البنوك المبحوثة جاءت

جدول رقم (7)

نتائج القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
1	الحافز الإلهامي	4.36	.582	87.2%	مرتفعة جدًا	3
2	التأثير المثالي	4.42	.568	88.4%	مرتفعة جدًا	1
3	الاستشارة الفكرية	4.37	.563	87.4%	مرتفعة جدًا	2
—	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	4.39	.534	87.8%	مرتفعة جدًا	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (87.8%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.39)، وبانحراف معياري (534.)، وجاء في المرتبة الأولى بُعْد التأثير المثالي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.42)، وانحراف معياري (568.)، وبنسبة مئوية (88.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، وجاء في المرتبة الثانية بُعْد الاستثارة الفكرية، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.37)، وانحراف معياري (563.)، وبنسبة مئوية (87.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعْد الحافز الإلهامي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.36)، وانحراف معياري (528.)، وبنسبة مئوية (87.2%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة البنوك تمارس القيادة التحويلية على الموظفين، بهدف تحفيزهم على الجِد والاجتهاد بالعمل داخل البنك، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء وتقديم جودة خدمات عالية للزبائن.

جدول رقم (8)

نتائج التهمك الوظيفي

الرقم	أبعاد التهمك الوظيفي	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الترتيب
1.	التهمك الإدراكي	2.65	1.28	53%	متوسطة 2
2.	التهمك العاطفي	2.74	1.061	54.8%	متوسطة 1
3.	التهمك السلوكي	2.45	1.238	49%	منخفضة 3
	الدرجة الكلية	2.61	1.136	52.2%	متوسطة -

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى التهمك الوظيفي من حيث (التهمك الإدراكي، والتهمك العاطفي، والتهمك السلوكي) لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة، فقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لأثر الضغوط النفسية على الأداء المهني من وجهات نظر الباحثين في محافظة قلقيلية، على الدرجة الكلية للمجال كما هو واضح في جدول (8).

يتضح من جدول (8) أنّ الدرجة الكلية لمستوى التهمك الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية من وجهة نظر الباحثين من العاملين في البنوك المبحوثة جاءت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (52.2%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.61)، وبانحراف معياري (1.136)، وجاء في المرتبة الأولى بُعْد التهمك العاطفي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.74)، وانحراف معياري (1.061)، وبنسبة مئوية (54.8%) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعْد التهمك الإدراكي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.65)، وانحراف معياري (1.28)، وبنسبة مئوية (53%) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعْد التهمك السلوكي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.45)، وانحراف معياري (1.238)، وبنسبة مئوية (49%) وبدرجة تقدير منخفضة. ويعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى أن الموظفين يمارسون التهمك بدرجة متوسطة ومنخفضة، لأنهم يشعرون بالعدالة من قبل إدارة البنوك، ولا يوجد لديهم مشاعر القهر والاضطهاد وأنهم يتعاملون مع بعضهم البعض بالمحبة والتعاون، ولا مجال بينهم للسخرة.

جدول رقم (9)

نتائج الصراع الوظيفي

الرقم	أبعاد التهمك الوظيفي	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الترتيب
1.	صراع المهمة	2.54	1.134	50.8%	منخفضة 2
2.	صراع العملية	2.63	1.029	52.6%	متوسطة 1
3.	صراع العلاقة	2.5	1.125	50%	منخفضة 3
	الدرجة الكلية	2.56	1.05	51.2%	منخفضة ____

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: ما مستوى الصراع الوظيفي من حيث (صراع المهمة، وصراع العملية، وصراع العلاقة) لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة، فقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للصراع الوظيفي للعاملين في البنوك في محافظة قلقيلية، على الدرجة الكلية للمجال كما هو واضح في جدول (9).

يتضح من جدول (9) أنّ الدرجة الكلية لمستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية من وجهة نظر الباحثين من العاملين في البنوك المبحوثة جاءت منخفضة بدلالة النسبة المئوية (51.2%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.56)، وبانحراف معياري (1.05)، وجاء في المرتبة الأولى بُعْد صراع العملية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.63)، وانحراف معياري (1.029)، وبنسبة مئوية (50%) وبدرجة تقدير منخفضة، وجاء في المرتبة الثانية بُعْد صراع المهمة، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.54)، وانحراف معياري (1.134)، وبنسبة مئوية (50.8%) وبدرجة تقدير منخفضة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعْد صراع العلاقة، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.5)، وانحراف معياري (1.125)، وبنسبة مئوية (50%) وبدرجة تقدير منخفضة. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن الموظفين لا توجد بينهم صراعات في العمل، إذ يُعرف كل واحد منهم مهامه الوظيفية، ومتعاونون، وأن إدارة البنك تتعامل معهم بعدالة واحترام.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

رابعًا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتهكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية بوجود القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا. ولفحص هذه الفرضية أُجري اختبار (نموذج) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة درجة تأثير القيادة التحويلية في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية، وفيما يلي توضيح لنتائج هذا الاختبار كما هو موضح في جدول (10):

جدول رقم (10)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التهكم الوظيفي في الصراع الوظيفي بوجود القيادة التحويلية

المتغيرات	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى دلالة T	Beta	قيمة R ²	قيمة R	المحسوبة F	Sig.
Constant	1.218	2.653	.010	-----				
التهكم الوظيفي	.831	-2.041-	.045	.898	.870	.933	215.031	.001
القيادة التحويلية	-.190-	18.984	.001	-.097-				

* دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يشير جدول (10) إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للتهكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي مع وجود القيادة التحويلية في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (215.031)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (.870)، مما يشير إلى أن متغير التهكم الوظيفي مع وجود القيادة التحويلية يفسر ما قيمته (87%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الصراع الوظيفي، بينما كانت (86.2%) وقد ازدادت (0.8%)، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار B للتهكم الوظيفي تساوي (831). والإشارة الموجبة تعني أنه كلما زاد التهكم الوظيفي في البنوك، ازداد مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين، بينما بلغ معامل الانحدار B للقيادة التحويلية (-190-)، والإشارة السالبة تدل أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل عكسي في الصراع التنظيمي، وأخيرًا فإن قيمة (T) للتهكم الوظيفي (-2.041-) بمستوى دلالة (0.045) وهي معنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك قيمة (T) للتهكم الوظيفي (18.984) بمستوى دلالة (0.001) وهي معنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يؤكد صحة الفرضية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتهكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية، بوجود القيادة التحويلية متغيرًا وسيطًا، وهي وساطة كلية، إذ إن أثر العامل المستقل التهكم الوظيفي مع وجود القيادة التحويلية في الصراع الوظيفي أكبر من تأثيره في الصراع الوظيفي بشكل مجرد.

التوصيات

- استمرار إدارة البنوك في تطبيق أسلوب القيادة التحويلية على الموظفين في البنوك، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية التحفيزية على أداء الموظفين في تقديم خدمات أفضل للعملاء.
- ضرورة التزام إدارة البنوك التعامل بعدالة مع الموظفين وزرع الثقة في نفوسهم، مما يحد من الصراعات بينهم ويجعلهم متعاونين ومخلصين في العمل.
- تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في البنوك لما لها من آثار إيجابية على الموظفين، وهي تحد وتقلل من الصراع الوظيفي بين الموظفين، مما يجعلهم منكمين في العمل والابتكار والإبداع.
- ضرورة إزالة كل العوائق والمنغصات والاحتكاكات التي يمكن أن تشغل الموظفين عن العمل؛ حتى لا تكون مدعاة للسخرية والتهكم.
- ضرورة العمل على طمأنة الموظفين ومعالجة أسباب التهكم بين الموظفين، لما لذلك من أثر إيجابي على معنوياتهم، ويقلل من الإحباط واليأس في نفوسهم، ويخفض حدة الصراعات بينهم.
- العمل على استثمار الصراع الإيجابي بين الموظفين، مما يخلق حالة من التنافس الإيجابي بينهم، واتخاذ سياسات وإجراءات تحد من الصراع السلبي.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- خضير، أردان؛ وأحمد شهناز. (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، *مجلة الدنانير*، 10، ص ص 287-325.
- أبو عرابي، طارق؛ والخوالدة، رياض؛ والقيشات، مازن. (2024). أثر المناخ التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي*، مج 7، ع 2.
- أبو غيث، آية. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، *جامعة الشرق الأوسط*، عمان، الأردن.
- أمحمدي، محمد؛ وبسود، مبارك. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، *المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار نموذجاً*، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم والتسيير.
- البدوي، أمل محمد حسن؛ والأسمرى، نوره عبد الله عوضه. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، *مجلة التربية*، ع (201)، الجزء (1)، يناير.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، مج 7، ع 1، 227-196.
- بوفناز، أحلام؛ وبوغليطة، إلهام (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج 11، ع 02 خاص، ص 332-349.
- البيحاني، نعيم بن علي؛ وبالخير، بسام بن أحمد. (2024). *القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية*. جامعة أم القرى - مكة المكرمة، قسم إدارة الأعمال.
- تيشيتش، سليمان؛ وليمين، محمد (2020). الصراع التنظيمي: المفهوم والمحددات والنتائج، *مجلة مؤشرات للدراسات الاستطلاعية*، 1 (2).
- حسين، سعد مهدي؛ وعبد، رؤى قاسم (2023). القيادات التحويلية ودورها في تحقيق الانغماس الوظيفي. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التنظيمية*، مج (5)، ع (3)، ص 387-408.
- الحمدي، سعد. (2019). *نماذج من الإدارة المعاصرة.. 4 مقابل 4*. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- حنا، يوستينا رزق. (2020). أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، 4 (2/ 1) 14-29.
- الخالدي، انتصار صالح. (2023). الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، 31 (3).
- الخصاونة، مهند؛ والشراري، معتصم. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، *المجلة الاقتصادية للدراسات الجامعية الإسلامية*، مج 29، ع 1، ص 164-194.
- داود، محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- الرميدي، بسام سليم. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE*، جامعة مدينة السادات، مصر، مج 3، ع 1.
- رهيو، سحر عناوي. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية*، 3، ع 1، 224-183.

- الزبياري، جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سعد، بهاء الدين مسعد. (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات الجامعية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، 21، 4، 542-489.
- الشبراوي، عبد السلام؛ وأرناؤوط، أحمد؛ ومنصور، محمد السيد. (2024). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر: تصور مقترح، *مجلة كلية التربية بالعريش*، مج 12، ع 38، 2.
- الشرعي، بلقيس غالب؛ والكثيرية، وفاء بنت سعيد؛ والفارسية، أسماء بنت محمد بنت جمعة. (2024). دور القيادة التحولية في تطوير التعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد - 19) بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان، *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ع 33، ج 1، يناير.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين؛ وأبو سيف، محمود سيد علي. (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، ع 2، ج 1، ص ص 265-310.
- عبد القوى، أحمد حسن؛ وعمر، أحمد محمد. (2022). أثر النفاق التنظيمي في التهكم داخل الفنادق: الدور المعدل للثقة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة المنصورة، 12، 2، ص ص 561-590.
- على، شليز عبد الرحمن؛ ومحمد، شان عصمت. (2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، *مجلة جامعة دهوك*، 23، 2، ص ص 494-514.
- الغامدي، سعيد. (2021). *استراتيجيات القيادة التحولية*. جدة: دار كنوز المعرفة للنشر.
- غديري، داود؛ وبوسالم، أبو بكر. (2023). أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (sem-pls): دراسة حالة كلية الآداب واللغات، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، مج 9، ع 1.
- الفتلاوي، علي عبد المحسن عباس. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، *أطروحة دكتوراه*، 41. جامعة كربلاء.
- الكرد، شامل شعيب؛ والعاني، آلاء عبد الموجود. (2022). التهكم التنظيمي.. الأسباب ومقترحات المعالجة: دراسة تحليلية في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14، 4، 135-147.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم؛ والمومني، عبد السلام إبراهيم. (2024). أثر القيادة التحولية في استراتيجيات إدارة الالتزامات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، ع 85.
- محمد، هشام؛ وحمد، شريف؛ وطه، آزاد. (2023). القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة صلاح الدين- أربيل، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 19، ع 62.
- مزعل، محمد مظهر. (2018). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية، *رسالة دكتوراه منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2023). المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج 13، ع 1، 15-29، مسترجع من <http://search.mandumah.com/> Record/1363168

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Agwu, Okechukwa. (2013). Conflict management and employees performance in Julios Berger Nigeria PLC. Bonny Island. **International Journal of Academic Research & Management**, Vol. 2, No. 4, P. 128.
- Akyüz, B. & Kesen, M. (2015). The effect of organizational cynicism and organizational confidence on academic self-efficacy perceptions of future employees: A study on university students. **National Management and Organization Congress**, 2, 889-896.
- Al Barakani, Yousef Dwaihi. (2024). The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making: An applied study on General Hospital, **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)**, Vol. 8, Sup Issue 1, pp. 88-64.
- Al Dulaimi, Adnan Rashid Awad Abd. (2023). The impact of transformational leadership in improving job performance: An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at the Tikrit University, **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, Vol. 19, No. 63, Part (1), pp. 426-444.
- Akyüz, B. & Kesen, M. (2015). The effect of organizational cynicism and organizational confidence on academic self-efficacy perceptions of future employees: A study on university students, **National Management and Organization Congress**, 2, pp. 889-896
- Arabaci, Bakir. (2010). The effect of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors, **African Journal of Business Management**, Vol. 4, 13, pp. 2802-2811.
- Aydin, M. & Akdag, G. (2016). The relationship between organizational commitment and organizational cynicism among hotel employees in southeastern Anatolia region of Turkey, **Eurasian Journal of Business and Management**, 4, 4, pp. 81-89.
- Durrah, O.; Chaudhary, M. & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations, **international Journal of Environmental Research and Public Health**, 16, 7, pp. 1203-1218.
- Kim, S.; Jung, K.; Noh, G. & Kang, L. K. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 47, 6, pp. 1-10.
- Muhammad, Reyam Qasim & Ahmed, Saja Hussein. (2024). Transformational leadership and its impact on digital marketing applied research in the General Company for Automobile and Machinery Trading in Baghdad, **Studies Social and Humanities of Journal**, Vol. 1, No. 2.
- Mwaniki, G. M. & Stephen, M. A. (2021). Organizational conflict management: The all-important public universities performance strategy under neglect in Kenya, **European Scientific Journal (ESJ)**, 17, 12, pp. 181- 209.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. **Journal of international business ethics**, 3, 1, 14.
- Omar Durrah; Monica Chaudhary; Moaz Gharib. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations, management department, **College of Commerce and Business Administration**, Dhofar University, Salalah 221, Oman; Mnagib@Du.Edu.Om:4-13
- Özdemir, H. Ö. & Erkutlu, H. V. (2018). The relationship between authentic leadership and employees' virtual loafing and cynical behaviors, **Journal of Business Research**, 10 m 1, pp. 482-492.

- Özler, D. E. & Atalay, C. G. (2011). Research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in the health sector, ***Business and Management Review***, 1, 4, pp. 26-38.
- Ozler, Derya Ergun; Atalay, Ceren Giderler. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in the health sector, ***Business and management Review***, Vol. 1, 4, pp. 26-38.
- Rehan, M. (2017). Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan, ***International Journal of Economics & Management Sciences***, 6, 3, pp. 1-6.
- Simha, A.; F. Elloy, D. & Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism, ***Management Decision***, 52, 3, pp. 482-504.
- Wu, Hui-Chin. (2018). A study of physical education directors' leadership style and role conflict on organizational commitment perceived by physical education teachers at colleges and universities in Taiwan, ***Unpublished Doctoral Dissertation***, Sports Academy, Alabama University, U. S. A.
- Yasin, T. & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. ***Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)***, 9, 2, pp. 568-582.

The Mediating Role of Transformational Leadership in the Relationship between Job Cynicism and Organizational Conflict from the Point of View of Employees In the Banking Sector: Qalqilya Governorate as a Model

Dr. Atieh M. M. Musleh

Associate Prof. in Business Administration

Faculty of Managerial & Economics Sciences

Alquds Open University, Palestine

amusleh@qou.edu

atiehm@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to explore the mediating role of transformational leadership in the relationship between workplace cynicism and organizational conflict among employees in the banking sector in Qalqilya Governorate. The researcher used the descriptive-analytical approach, and the study population consisted of 74 employees, while the sample included 67 employees, representing 90% of the employees in banks operating in Qalqilya Governorate.

The most significant findings were: bank management applies transformational leadership to employees at a high level, while the respondents' responses regarding workplace conflict were moderate. Regarding workplace cynicism, the responses were low. The study revealed that transformational leadership mediates the relationship between workplace conflict and cynicism. It was also found that the relationship between transformational leadership and workplace conflict was inverse; meaning that as transformational leadership practices increase, conflict among employees decreases. Additionally, the relationship between cynicism and workplace conflict was direct, meaning that as cynicism among employees increases, organizational conflict increases.

The study offered several recommendations, the most important of which were: enhancing the practice of transformational leadership in banks, utilizing positive conflict among employees, and removing all obstacles, hindrances, and misconception that may distract employees from work to prevent them from becoming a source of cynicism and mockery.

Keywords: *Transformational Leadership, Workplace Cynicism, Organizational Conflict, Qalqilya Governorate.*



