



الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التحكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي: محافظة قلقيلية أنموذجًا

د. عطية محمد محمود مصلح

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 التحكم الوظيفي والصراع التنظيمي لدى الموظفين في القطاع المصرفي في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 74 موظفًا في حين كانت العينة 67 موظفًا أي ما نسبته 90% في البنك العاملة في محافظة قلقيلية.

وكانت أهم النتائج: تطبيق إدارة البنك القيادة التحويلية على الموظفين بدرجة مرتفعة، في حين كانت درجة استجابات المبحوثين على الصراع الوظيفي بدرجة متوسطة، وأما بخصوص التحكم الوظيفي، فقد كانت الدرجة منخفضة، وتبين أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين الصراع الوظيفي والتحكم الوظيفي، ووجدت الدراسة بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والصراع الوظيفي، كانت عكسية بمعنى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية، انخفض الصراع بين الموظفين، فضلًا عن ذلك تبين أن العلاقة طردية بين التحكم والصراع الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع التحكم بين الموظفين، ارتفع الصراع الوظيفي. وقدرت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في البنك، والاستفادة من الصراع الإيجابي لدى الموظفين، وضرورة إزالة كل العوائق والمنعطفات والاحتياكات التي يمكن أن تشغلهن عن العمل؛ حتى لا تكون مداععة للسخرية والتهم.

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

المقدمة

يُعد العنصر البشري أحد أهم العناصر الإنتاجية في المنظمات، وتؤدي القيادة التحويلية دورًا مهمًا وحاصلًا في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل والإنتاج، وعليه فهي بمثابة صمام الأمان للمنظمات، ولها تأثيرات محورية في الحد من المشاكل، وتضع حلولاً خلاقة لها خاصة، فيما يتعلق بسلوكيات الموظفين لأن لها أثراً كبيراً على أدائهم وانتاجيتهم. لذا ارتأت إدارات البنك العمل على تكوين العنصر البشري الكفوء وتنميته، وتشكيل سلوكه وتعديلاته، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها، لما للعمل البشري من حساسية في التأثير على اقتصاد الدول.

تؤدي القيادة التحويلية دورًا محوريًا في إحداث التغييرات من أجل تعزيز المهد المنشود، وذلك بسعى القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين وتنميتهم مهنيًا ووجدانيًا، ويستثير تفكيرهم في المشكلات بطرق مختلفة، وتتضح 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، وتمكنهم من الإبداع والابتكار الذي يحقق التميز والتطور للمؤسسة، وتسعى القيادة التحويلية إلى زيادة الرضا الوظيفي للتتابعين 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، فيتم خفض عنها موارد بشرية تؤدي ما هو مطلوب فقط، وما هو مراقب وملزم، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التغيب، واختلاف المشاكل المختلفة مع العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالاحتراق الوظيفي، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتحكم التنظيمي، والمتمثل في عدم ثقة العاملين بمؤسساتهم معتبرينها قد صحت بمبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق، من أجل مصالحها الذاتية (بوفنار وبوغليطة، 2021).

إن ظاهرة التحكم التنظيمي أثّرًا سلبيّة يتوجب على المنظمة وقادتها البحث عن مسبّباتها المختلفة، والتخفيض من حدة هذه الظاهرة، لذا تعين على القادة تبني الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في الأفراد، للحد من تلك الظاهرة، ولعل أحد الأنماط القيادية هي القيادة التحويلية، التي يمكن أن يكون للقائد دور مؤثر في هذه الظاهرة (رهيو، 2015).

إن الاختلاف في الآراء ووجهات النظر ظاهرة طبيعية صحية منذ بدء الخليقة، لا يليث 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، فتحول إلى نزاعات مباشرة بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد من جهة، والإدارة من جهة أخرى، ما يؤدي إلى التوتر وتآزم 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 حدًا لتطبعاتهم، ويتحول دون تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم، 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 محظوظ الاختلاف (Agwu, 2013).

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

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 مرؤوسيهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع؛ للحصول على نتائج جيدة. فعرفت القيادة التحويلية بأنها: «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقي والهدف المنشود». ويسعى القائد التحويلي للحداثة والتغييرات الإيجابية في طريقة أداء العمل، وجعل التابعين يتبعون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، وليس مجرد أسلوب من المكافآت أو العقاب لمن يؤدي العمل داخل المنظمة. (الخصاونة والشراري، 2021). وعرف (البدوي والأسمري، 2024) القيادة التحويلية بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المؤسسة التعليمية من أجل رفع درجة رضا العاملين بالمؤسسة وقناعاتهم وولائهم، وتشجيعهم على العمل بجد وزيادة درجة استعدادهم لأداء المهام بنجاح.

كما عرف (البيهاني وبالخير، 2024) القادة التحويليين بأنهم من لهم القدرة على إلهام العاملين للرقي بمصالحهم الذاتية من أجل مصالح المنشآت، ولهم القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيهم، وهم من يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسيين؛ مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويملكون الرغبة في بذل الجهد الإضافية لتحقيق النجاح. في حين عرفها (المحاسنة والمومني، 2024) أنها القيادة التي تصنع النجاح، وتتوفر مناخ المشاركة، وتتيح 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.

ويُعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: أسلوب قيادة يركز على الإلهام وتحفيز المسؤولين 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 جمل 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 ومساره، إدارة التعقيد، زيادة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة، صياغة الاستراتيجية الجديدة (حسين وعبد، 2023).

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تُعد من أهم أنواع القيادات المُساهمة بشكل كبير في تحقيق النجاح للبنوك، وذلك لحملة الوظائف التي يقومون بها، والمتمثلة في تحديد الرؤية المُلهمة، والتوصل الفعال مع العاملين، وتحفيزهم للعمل بأداء عالي وتنمية قدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتغلب على التحديات والعقبات، وخلق بيئة عمل محفزة وصحية وآمنة، 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 المسؤولين 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 مرميسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير عندما يتصرف القادة بوصفهم أنماطاً أو رموزاً للدور أو المنصب الذي يشغلونه (أحمدى 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 الجهد، وتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين بطريقة سلسة دون تعقيد. وأما التأثير المثالي (السلوك) فهو أن يكون القائد ذات قيم واتجاهات تلهم العاملين معه بإنجاز عملهم بكل رضا ووعي (البيهانى وبالخير، 2024).

3. الاستشارة 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 مرميسيه نحو التفكير الإبداعي والتحديث ويشجع روح الابتكار والأفكار المبتكرة، حتى لو تعارضت مع تفكيره (المحاسنة والمومني، 2024).

الصراع التنظيمي

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

كما عرفه (الحمدى، 2019) بأنها نضال علني بين اثنين من الأفراد أو أكثر من الجماعات في منظمة ما، أو بين إثنين 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 البديل، والآخر: إيجابي يوظف طاقات العاملين وموهبتهم لتحقيق الفائدة منه، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

أبعاد الصراع التنظيمي:

وضع (تيشتيش ولين، 2020) أبعاد الصراع التنظيمي في:

- 1- **صراع المهمة:** يشير إلى اختلاف الأفكار ووجهات النظر بين أفراد الدائرة حول الخطط والأهداف الموضعية وطرق حل المشكلات التي يواجهونها.
- 2- **صراع العملية:** الاختلاف حول كيفية تنفيذ الخطط الموضعية، وتوزيع الموارد الالزمة 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 توتراً في العلاقة الاتصالية فيما بينهم.

التحكم الوظيفي

يُعد التحكم 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 والمصداقية، وزيادة الانقطاع عن العمل والاغتراب عن العمل (Simha et al., 2010)، (Arabaci, 2014).

وأضاف كلٌ من Aydin & Akdag (2016) وحنا (2020) وعبد القوى وعمر (2022) أن التحكم التنظيمي في المنظمات الخدمية، كشركات السياحة والفنادق، يسبب لها العديد من المشاكل، ويجعل العمل أكثر صعوبة للموظفين، بل يجعلهم يظهرون بعض المواقف السلبية تجاه مسؤولياتهم. وتتسبب المشاكل الناجمة عن سياسات المنظمة في وجود مفاهيم السخرية والتحكم التنظيمي، وتؤدي تلك الأسباب لانخفاض أداء الموظفين وتقليل من الدافع لديهم، وزيادة الاغتراب عن المنظمة، وقد يصل الأمر إلى ترك العمل. ومن الجدير بالذكر أن التحكم التنظيمي يتسبب في الاتهامات العصبية والعاطفية وردود فعل نفسية أو نفسية جسدية لدى الموظفين، مثل الاكتئاب والأرق وخيبة الأمل والقلق والعصبية (الفتلاوى، 2014)، ويؤثر كذلك على الصحة الجسدية للفرد فضلاً عن الصحة العقلية، ويزيد من احتمال الإصابة بأمراض القلب علاوة على ذلك، يعاني الأفراد المتحكمون بشدة من بعض المشاعر السلبية، مثل عدم الأمان والقلق والهموم والغضب، والاكتئاب، مما يجعلهم يطلقون المضايق والسخرية ضد الموظفين الآخرين.

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

تناول الباحثون التحكم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة سواء باعتباره سمة شخصية، أو عاطفية، أو اعتقاد، أو اتجاه وبالتالي لا يوجد تعريف محدد للتحكم التنظيمي. ويتفق معهم Akyüz & Kesent (2015) بأن التحكم التنظيمي هو مشاعر الفرد السلبية تجاه منظمته، والماوقف أو السلوكيات السلبية تجاه المنظمة. قد يوجه الأفراد هذه المواقف أو السلوكيات السلبية تجاه مديرهم، 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) التهم التنبؤي بأنه موقف ينطوي على نفور الفرد من اعتقاده بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق وستحاول دائماً خداع موظفيها وعرف Ozler & Atalay (2011) التهم التنبؤي بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد. ويكون هذا الموقف السلبي من ثلاثة أبعاد: الانطباع السلبي تجاه المنظمة، والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والميل نحو الاستخفاف والنقد للمنظمة (الرميبي 2019؛ بوفنار وبوغليطة، 2021). ويتفق معهم خضير وأحمد، (2017) بأن التهم التنبؤي يعبر عن «مشاعر الفرد السلبية من إحباط وخيبة أمل وعدم ثقة تجاه إدارة المؤسسة وسلوكيتها ضد المصالح الإيجابية للموظفين».

أبعاد التهم التنبؤي

- اتفق الباحثون في كثير من الدراسات السابقة (الرميبي، 2019 على ومحمد، 2020؛ سعد 2020؛ بوفنار وبوغليطة 2021؛ الكرد والعاني 2022 عبد القوى وعمر 2022) بأن للتهم التنبؤي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:
- 1 بُعد الاعتقاد أو الإدراك: يشير التهم المعرفي إلى إحساس الموظفين بافتقار المنظمة إلى الصدق والأمانة والعدالة، ويحدث التهم المعرفي عندما يشعر الموظفون أن مؤسستهم لا تتحترم مساعيهم، أو لا تهتم بكل فرد في المنظمة، وبالتالي لا يقدم الموظفون أفضل الجهود للمنظمة (مزعل، 2018؛ الرميبي، 2019)
 - 2 البُعد العاطفي: يُشير البُعد العاطفي إلى استجابات الأفراد العاطفية والوجدانية تجاه المنظمة، وتتضمن ردود فعل نفسية مثل الكراهيّة والإحباط وعدم الراحة؛ إذ يشعر المتهمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه المنظمات التي يعملون بها، وأن المتهمين يعانون من مشاعر مختلفة، كالانهيار الأخلاقي والغضب والكراهيّة تجاه المنظمة التي يعملون بها. علاوة على ذلك، فالتهم العاطفي يكون مصحوباً بالغطرسة؛ إذ يعتقد الموظفون المتهمون أن لديهم الفهم المتميز والمعرفة الفائقة للأشياء (الفتلاوي، 2014)
 - 3 البُعد السلوكي: يُشير التهم السلوكي إلى التعبيرات النقدية والمواقف السلبية في المنظمة سواء سرّاً أو جهراً (على ومحمد، 2020 وسعد، 2020). ويكون التهم 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 متعلقة 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 بالضفة 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 ملحوظ 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 التحويلية بالماركز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية في ليبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيانية أداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على (140) موظفاً من العاملين بالماركز الصحية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والد الواقع المهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متواسطاً، وأن مستوى الإبداع التحويلي كان متواسطاً، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والد الواقع المهمة، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التحويلي (تبني الإبداع وتتوفر 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 تطويرها.

دراسة (البيهاني 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، موجهاً 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 (الشرعى وأخرون، 2024)، وهدفت التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد - 19) بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليل. كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (412) مديرًا 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 عاليًا بصورة إجمالية. ومن أهم التوصيات توفير جميع الموارد البشرية والمادية الازمة 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 التعلمية.

دراسات عربية متعلقة بالتحكم الوظيفي

دراسة (أبو عرابي وأخرين، 2024)، وهدفت إلى لتعرف على أثر المناخ التنظيمي في الحد من التحكم التنظيمي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ملائمة لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيار استخدام الحصر الشامل وقد اعتمد الباحث على الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لأهمية أن تشعر 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، ومحاكيتها، وإيجاد ارتباط وظيفي فعلي، وضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

دراسة (حشاد، أبو زيد، أبو رية، 2023)، والتي ناقشا فيها أثر التحكم 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 التحكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنواً وإيجابياً للتحكم 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 واللامعنفي والإغتراب الذاتي، يتوضّطون بشكل جزئي العلاقة بين التحكم 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 التحكم 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 يفسّران نسبة (19.1%) من التباين الحاصل في التحكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري متغيراً وسيطاً، وأوصت الدراسة أن تقوم الجامعة بمارسة القيادة التشاركية في كلية الآداب في جامعة جيجل وتنمية السلوك الحضاري لدى موظفها.

دراسة (محمد وأخرين، 2023)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التحكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء 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 والتحكم 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 التحكم التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة تعريف سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكلية المبحوثة، لما لها من تأثير على مستوى سلوك التحكم واعتمادها أسلوبًا إداريًّا في إدارتها وعملها اليومي عن طريق الاختيار والتدريب بعناء، لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية بالكلية محل الدراسة.

دراسات عربية متعلقة بالصراع التنظيمي

دراسة (الشبراوي وأخرين، 2024)، وهدفت إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي بمنشآت التربية والتعليم بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بعض 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 متخدزو 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 بمنشآت التربية والتعليم بمصر، وإقامة دورات تدريبية وبرامج تأهيلية لقيادات بالمديرية والعاملين وفي إدارة المؤسسة التعليمية عامة لتدريبهم؛ حتى تتمكن من إدارة الصراعات التنظيم.

دراسة (الخالدي، 2023)، وهدفت إلى التعرف إلى 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) عاملًّا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن مستوى كل من (إدارة الصراع التنظيمي) والإبداع الإداري) (أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) مرتفع جداً، وقد أوصت الدراسة بالتوسيع باستخدام الأسلوب الأنسب في التعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، وضرورة التنمية الإدارية المستمرة لقيادات التربية 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. وتحقيق هدف الدراسة استخدام 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 المثالى، والحافز الإلهامى، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المستشفى، وذلك لزيادة فاعلية 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 المثالى، والدافعة الإلهامى، والاعتبارات الفردية) والتابع، الأداء الوظيفي (الدافعة، والقدرات، والإدراك). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبيان والتي جمعت آراء كل من (عمداء الكليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام) لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ عددهم

(109) فرداً. واستخدم أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات. وأن أهم النتائج التي توصل البحث إليها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الوظيفي في جامعة تكريت. وكانت أهم التوصيات بتعزيز الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية 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 التحويلية على التكيف مع التغييرات التكنولوجية وتحسين التسويق الرقمي في شركة تؤدي دوراً حاسماً في السوق العراقي. يقتصر البحث على الفرع الرئيسي للشركة في بغداد بسبب القرب، ويستخدم استبياناً لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث، أن القيادة التحويلية 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 والتتجنب) 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) موظفاً 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 سلباً على أداء الموظفين.

دراسة (Wu & Hui-Chin, 2018)، وطرقت إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التایوانية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي كلية التربية البدنية، والبالغ عددهم (312) معلماً 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 التحويلية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسطاً.

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

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1- هذه الدراسة جمعت متغيرات لم تطرق لها الدراسات السابقة، فقد ضمت متغير القيادة التحويلية كمتغير ك وسيط في العلاقة بين التحكم الوظيفي والصراع التنظيمي.
- 2- تم اجراء هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية وبالذات في محافظة قلقيلية والتي تقع بالقرب من الخط الأخضر.
- 3- هذه الدراسة طبقت في القطاع المصرفي الفلسطيني، علماً بان الدراسات السابقة لم تطرق باب القطاع المصرفي.

مشكلة الدراسة:

نتيجة المنافسة الحادة بين البنوك لتقديم خدمات أفضل لعملائها، باتت إدارات هذه البنوك تعمل على تطوير أساليبها الإدارية بدلاً من أن تبقى أسيرة الأنماط التقليدية، فقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة القيادة التحويلية ضمن الأنماط الإدارية الهدافة إلى تحفيز الموظفين في البنوك والتعامل معهم بإيجابية، ومما لا شك فيه بأن لقيادة دوراً حاسماً 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، ويعود الأمر بهم إلى انشغال بعضهم بأمور جانبية تخلق تهمكاً وسخرية بعضهم على بعض، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم لأعمالهم، مما يضطر إدارة البنك لوضع حد لهذه الممارسات، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحكم الوظيفي والصراع الوظيفي لدى العاملين في البنك الفلسطيني العاملة في مدينة 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 البنك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 2 ما مستوى التحكم الوظيفي من حيث (التحكم الإدراكي، والتحكم العاطفي، والتحكم السلوكي) لدى العاملين في البنك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 3 ما مستوى الصراع الوظيفي من حيث (صراع المهمة، وصراع العملية، وصراع العلاقة) لدى العاملين في البنك العاملة في محافظة قلقيلية؟
- 4 ما أثر التحكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين بوجود القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في البنك العاملة في محافظة قلقيلية؟

أهمية الدراسة:

- 1 هذه الدراسة من الدراسات الفلسطينية الأولى - حسب علم الباحث - التي تعالج موضوع القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحكم الوظيفي والصراع التنظيمي في البنك العاملة في مدينة قلقيلية.
- 2 تؤدي القيادة التحويلية دوراً مهماً في الحد التحكم الوظيفي الذي قد ينتج عنه صراع تنظيمي بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم، ويحد من قدرة البنك على المنافسة، وبالتالي تسود المحبة والألفة بينهم، مما يزيد من فاعلية العمل لدى الموظفين، لشعورهم بالانتماء والراحة وانفتاح كل من الإدارة والعمالين وبالتالي سوف يسهم في زيادة الثقة المتبادلة.
- 3 إذا ما انتشر الصراع بين الموظفين فإن له أثراً مدمرة على سمعة هذه البنك، 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 مدينة قلقيلية؛ لحساسية موقعها بالقرب من الخط الأخضر المحاذي لفلسطين المحتلة عام 1948، وهناك كثير من العملاء من الداخل الفلسطيني لديهم حسابات في هذه البنك، وتُعد هذه البنك منافسة للبنك الإسرائيلي، لذا فإن إدارات البنك تسعى دائماً لجذبهم لفتح حسابات لديها، وهذا ما كان ليكون لولا الإدارة الحكيمية وراء هذه البنك، مما يخلق أجواء طيبة ومرحية، لذا فإن هذه الدراسة سوف تقدم توصيات لقيادة البنك للحد من التحكم الذي يقود إلى الصراعات بين العاملين.

أهداف الدراسة: تمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

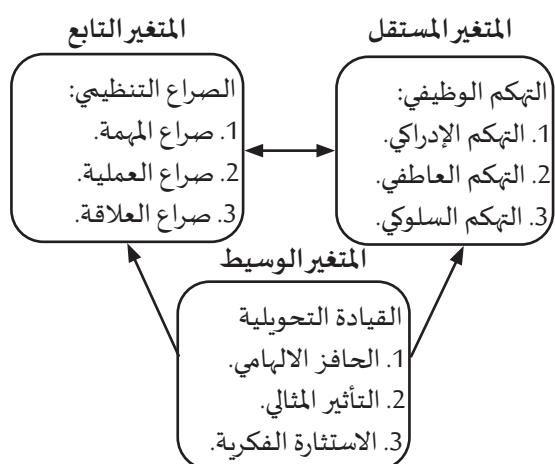
- 1 معرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين في البنك.
- 2 معرفة مستوى التحكم الوظيفي لدى العاملين في البنك.
- 3 معرفة مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنك.
- 4 معرفة أثر التحكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين بوجود القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في البنك العاملة في محافظة 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 «التحكم الوظيفي» والمتغير التابع كان «الصراع التنظيمي».
- كان توزيع قائمة الاستقصاء أحد المشاكل التي عانى منها الباحث خاصةً 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 (الرميدى، 2019؛ علي ومحمد، 2020؛ سعد، 2020؛ بوفنار وبوجليطة، 2021؛ الكرد والعانى، 2022؛ عبد القوى وعمر، 2022)، واعتمدت دراسة (تيشيش ولين، 2020) الخاصة بالتحكم الوظيفي. أعد الباحث أنموذج الدراسة الذي يتتألف من خمسة متغيرات مبنية في شكل (1)، إذ اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في التحكم الوظيفي، الذي قيس من خلال (التحكم الإدراكي، والتحكم العاطفي، والتحكم 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 الإلهامى، والتأثير المثالى، والاستشارة الفكرية).



شكل (1) أنموذج الدراسة

فرضية الدراسة

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

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

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

جدول رقم (1)

البنك	المجتمع الكلى	المجتمع الكلى موزع مسح
بنك القدس	7	7
بنك القاهرة عمان	15	15
بنك فلسطين	25	25
البنك العربي	12	12
البنك الإسلامي العربي	15	15
المجموع	74	74

مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

ثالثاً- أداة الدراسة هدف جمع البيانات الازمة 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 التأكيد 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 صُمِّمت 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 الإدراة لإبداء آرائهم، وعدهم (5) محكمين، واسترجعت من المحكمين وأدخلت التعديلات الازمة عليها من حذف وتعديل وإضافة، إلى أن استقر 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)، (4)، الواردة لاحقاً؛ وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول رقم (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصروفه ارتباط أبعاد مجال القيادة التحويلية	
الأبعاد	الاتساق بالدرجة الدلالية الكلية للمجال الإحصائية
.001	.928** الحافز الإلهامي
.001	.946** التأثير المثالي
.001	.929** الاستشارة الفكرية

جدول رقم (3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصروفه ارتباط أبعاد مجال التهكم الوظيفي	
الأبعاد	الاتساق بالدرجة الدلالية الكلية للمجال الإحصائية
.001	.961** التهكم الإدراكي
.001	.941** التهكم العاطفي
.001	.955** التهكم السلوكي

جدول رقم (4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصروفه ارتباط أبعاد مجال الصراع الوظيفي	
الأبعاد	الاتساق بالدرجة الدلالية الكلية للمجال الإحصائية
.001	.947** صراع المهمة
.001	.956** صراع العملية
.001	.970** صراع العلاقة

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 تشتراك 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 تشتراك 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 إحصائياً، إذ كان أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقراته ولأبعاده، وأنها تشتهر 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 (ألفا كرونباخ)	قيمة
96.5	القيادة التحويلية	.1	
98.5	التحكم الوظيفي	.2	
98.7	الصراع الوظيفي	.3	
97.2	الدرجة الكلية	48	

يقصد بثبات الأداة (الاستبابة) الاستقرار النسبي في نتائجها، وعدم تغيرها 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، والتحكم الوظيفي، والصراع الوظيفي) قد كانت (96.5، 98.5، 98.7) على التوالي، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس ككل (97.2) وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة وللأهداف التي وضعت فقراتها ومحاورها هذه من أجلها، ففي نسب ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجات الإحصائية للبيانات

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

جدول رقم (6)

میزان النسب المئوية للاستجابات

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

عرض النتائج ومناقشتها النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم اعتماد تصنيف الدرجات بناءً على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبابة؛ 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).

جدول رقم (7)
نتائج القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الترتيب
3	الحافز الإلهامي	.582	87.2%	1 مرتفعة جداً
1	التأثير المثالي	.568	88.4%	2 مرتفعة جداً
2	الاستثارة الفكرية	.563	87.4%	3 مرتفعة جداً
—	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	.534	87.8%	— مرتفعة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

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

مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (87.8%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.39)، وبانحراف معياري (534.)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.42)، وانحراف معياري (5.68)، وبنسبة مئوية (88.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الاستشارة الفكرية، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.37)، وانحراف معياري (5.63)، وبنسبة مئوية (87.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد الحافز الإلهامي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.36)، وانحراف معياري (5.28)، وبنسبة مئوية (87.2%) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة البنك تمارس القيادة التحويلية على الموظفين، بهدف تحفيزهم على الجد والاجتهد بالعمل داخل البنك، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء وتقديم جودة خدمات عالية للزبائن.

جدول رقم (8)
نتائج التهكم الوظيفي

الرقم	أبعاد التهكم الوظيفي	المتوسط الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الترتيب
2	التهكم الإدراكي	2.65	53%	متوسطة
1	التهكم العاطفي	2.74	54.8%	متوسطة
3	التهكم السلوكي	2.45	49%	منخفضة
-	الدرجة الكلية	2.61	52.2%	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من جدول (8) أنَّ الدرجة الكلية لمستوى التهكم الوظيفي لدى العاملين في البنك العاملة في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في البنك المبحوثة جاءت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (52.2%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.61)، وبانحراف معياري (1.136)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد التهكم العاطفي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.74)، وانحراف معياري (1.061)، وبنسبة مئوية (54.8%) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التهكم الإدراكي، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.65)، وانحراف معياري (1.28)، وبنسبة مئوية (53%) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التهكم 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 أنَّ الموظفين يمارسون التهكم بدرجة متوسطة ومنخفضة، لأنَّهم يشعرون بالعدالة من قبل إدارة البنك، ولا يوجد لديهم مشاعر القهر والاضطهاد وأنَّهم يتعاملون مع بعضهم البعض بالمحبة والتعاون، ولا مجال يبหم للسخرية.

جدول رقم (9)
نتائج الصراع الوظيفي

الرقم	أبعاد التهكم الوظيفي	المتوسط الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الترتيب
2	صراع المهمة	2.54	50.8%	منخفضة
1	صراع العمليات	2.63	52.6%	متوسطة
3	صراع العلاقة	2.5	50%	منخفضة
-	الدرجة الكلية	2.56	51.2%	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من جدول (9) أنَّ الدرجة الكلية لمستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنك العاملة في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في البنك المبحوثة جاءت منخفضة بدلالة النسبة المئوية (51.2%)، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.56)، وبانحراف معياري (1.05)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد صراع العمليات، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.63)، وانحراف معياري (1.029)، وبنسبة مئوية (50%) وبدرجة تقدير منخفضة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد 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 بُعد صراع العلاقة، إذ حصل على متوسط حسابي قدره (2.5)، وانحراف معياري (1.125)، وبنسبة مئوية (50%) وبدرجة تقدير منخفضة. ويفسر الباحث هذه النتيجة أنَّ الموظفين لا توجد بينهم صراعات في العمل، إذ يُعرف كل واحد منهم مهامه الوظيفية، ومتعاونون، وأنَّ إدارة البنك تتعامل معهم بعدلة واحترام.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى التهكم الوظيفي من حيث (التهكم الإدراكي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) لدى العاملين في البنك 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 المبحوثين في محافظة قلقيلية، على الدرجة الكلية للمجال كما هو واضح في جدول (8).

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

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية بوجود القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً. ولفحص هذه الفرضية أجري 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 التحكم الوظيفي في الصراع الوظيفي بوجود القيادة التحويلية

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

* دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يشير جدول (10) إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتحكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي مع وجود القيادة التحويلية في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (215.031)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.870)، مما يشير إلى أن متغير التحكم 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 للتحكم الوظيفي تساوي (0.831). والإشارة الموجبة تعني أنه كلما زاد التحكم الوظيفي في البنوك، ازداد مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين، بينما بلغ معامل الانحدار B للقيادة التحويلية (-0.190). والإشارة السالبة تدل أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل عكسي في الصراع التنظيمي، وأخيراً فإن قيمة (T) للتحكم الوظيفي (-2.041) بمستوى دلالة (0.045) وهي معنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك قيمة (T) للتحكم 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 للتحكم الوظيفي في مستوى الصراع الوظيفي لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظة قلقيلية، بوجود القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً، وهي وساطة كافية، إذ إن أثر العامل المستقل للتحكم 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 تتعكس آثاره الإيجابية التحفيزية على أداء الموظفين في تقديم خدمات أفضل للعملاء.
- ضرورة التزام إدارة البنوك التعامل بعدلة مع الموظفين وزرع الثقة في نفوسهم، مما يحد من الصراعات بينهم و يجعلهم متعاونين و مخلصين 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 مهتممين في العمل والابتكار والإبداع.
- ضرورة إزالة كل العوائق والمنغصات والاحتياكات التي يمكن أن تشغل الموظفين عن العمل؛ حتى لا تكون مداعاة للسخرية والتهكم.
- ضرورة العمل على طمأنة الموظفين ومعالجة أسباب التحكم بين الموظفين، لما ذلك من أثر إيجابي على معنوياتهم، ويفصل 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، أرдан؛ وأحمد شنانز. (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المبني وأثرهما في خفض ظاهرة التحكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، *مجلة الدنانير*، 10، ص ص 325-328.
- أبو عرابي، طارق؛ والخوالدة، رياض؛ والقيشات، مازن. (2024). أثر المناخ التنظيمي في الحد من التحكم 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 مديرى المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، *جامعة الشرق الأوسط*، عمان، الأردن.
- أحمدى، محمد؛ وبسود، مبارك. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، *المكتب الولائى لنقابة الاتحاد الوطنى لعمال التربية والتكتون UNPEF* أدار نموذجًا، جامعة أحمد دراية أدار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم والتسيير.
- البدوى، أمل محمد حسن؛ والأسمري، نوره عبد الله عوضه. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوى 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، 196-227.
- بوفنان، أحلام؛ وبوغليطة، إلهام (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التحكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أكتوبر 1955 سكيدة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج 11، ع 02 خاص، ص 332-349.
- البيهانى، 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.
- تيشتىش، سليمان؛ ولين، محمد (2020). الصراع التنظيمي: المفهوم والمحضات والنتائج، *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، 1 (2).
- حسين، سعد مهدي؛ وعبد، رؤى قاسم (2023). القيادات التحويلية ودورها في تحقيق الانغماس الوظيفي. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التنظيمية*، مج (5)، ع (3)، ص 387-408.
- الحمدى، سعد. (2019). *نماذج من الإدارة المعاصرة.. 4 مقابل 4*. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- حنا، يوسفينا رزق. (2020). أثر التحكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، 4 (2/1)، 14-29.
- الحالدى، انتصار صالح. (2023). الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، 31 (3).
- الخساونة، مهند؛ والشراوى، 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.
- الرميدى، بسام سليم. (2019). أثر تطبيق نمط القيادة الموزعة والقيادة المتميزة على التحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاد اعمال والأعمال JFBE*، جامعة مدينة السادات، مصر، مج 3، ع 1.
- رهيو، سحر عناوى. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التحكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية*، 3، ع 1، مج 6، 183-224.

- الزيباري، جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سعد، بهاء الدين مسعد. (2020). الدور الوسيط للتحكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات الجامعية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، 21، 4، 489-542.
- الشبراوي، عبد السلام؛ وأرناووط، أحمد؛ ومنصور، محمد السيد. (2024). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر: تصور مقترن، *مجلة كلية التربية بالعرش*، مج 12، ع 38، 2.
- الشرعى، بلقىس غالب؛ والكثيرية، وفاء بنت سعيد؛ والفارسية، أسماء بنت محمد بنت جمعة. (2024). دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بعد 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 التمايز مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، ع 2، ج 1، ص 265-310.
- عبد القوى، أحمد حسن؛ وعمر، أحمد محمد. (2022). أثر النفاق التنظيمي في التحكم داخل الفنادق: الدور المعدل للثقة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة المنصورة، 12، 2، ص ص 561-590.
- على، شلير عبد الرحمن؛ ومحمد، شان عصمت. (2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التحكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لرأء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، *مجلة جامعة دهوك*، 23، 2، ص ص 494-514.
- الغامدي، سعيد. (2021). *استراتيجيات القيادة التحويلية*. جدة: دار كنوز المعرفة للنشر.
- غديري، داود؛ وبوسالم، أبو بكر. (2023). أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التحكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (sem-pas)؛ 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 التحكم 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). التحكم التنظيمي.. الأسباب ومقترنات 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؛ والمومي، عبد السلام إبراهيم. (2024). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الازمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الازمات، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، ع 85.
- محمد، هشام؛ وحمد، شريف؛ وطه، آزاد. (2023). القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التحكم التنظيمي: دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة صلاح الدين-أربيل، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 19، ع 62.
- مزعل، محمد مظہر. (2018). الدور الوسيط للتحكم 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 لرأء 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/>

ثانياً - 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 Distraction*, 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.



