



الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاغتراب الوظيفي

إعداد

د. حسام أحمد علي حمادة

مدرس إدارة الأعمال، جامعة الاهرام الكندية

Hosam.hamada@acu.edu.eg

د. رانيا علي محمد عبده سقراط

أستاذ مساعد الإدارة العامة بالمعهد الكندي العالي
لتكنولوجيا الهندسة والإدارة بالتجمع الخامس

Rania_sokrat@cic-cairo.com

د. وائل محمود محمد عبد الدايم

مدرس الإدارة العامة، مساعد عميد المعهد العربي لإعداد القيادات

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Drweal.mahmoud@asst.edu

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سقراط، رانيا علي محمد عبده؛ حمادة، حسام أحمد علي؛ عبد الدايم، وائل محمود محمد (٢٠٢٥). الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاغتراب الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ١٦١٩-١٦٥٦.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات القائد

وشعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاغتراب الوظيفي

د. رانيا علي محمد عبده سقراط؛ د. حسام أحمد علي حمادة؛ د. وائل محمود محمد عبد الدايم

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير سمات القائد على شعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاغتراب الوظيفي، من خلال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط. ولقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطبيق على عينة قوامها (٤٥٠) موظفا يعملون في البنوك الحكومية عبر مستويات إدارية مختلفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لسمات القائد على كل من الصراع التنظيمي ومشاعر الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وأن الصراع التنظيمي له دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وأن الصراع التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج؛ فقد أقرحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الاستفادة من السمات الإيجابية للقائد في التقليل من مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، سمات القائد، الاغتراب الوظيفي

١. مقدمة

في ظل التغيرات المتلاحقة بات العالم بأسره في دوامة هذه التغيرات التي لا تدع للبشر القدرة على السيطرة على مجريات الأمور، وهذا التطور المتلاحق الذي حدث في كافة المجالات و بوتيرة سريعة له العديد من الانعكاسات التي لا يمكن تغافلها، والتي تعصف بالأفراد والمجتمعات على حد سواء، وقد وصف العديد من الكتاب والمفكرين هذه الحقبة الزمنية بالعديد من المسميات فأطلق عليها عصر العولمة وعصر الذرة، وانعكس كل ذلك على احتياجات وأهداف ورغبات العاملين، ومن ثم أثر ذلك على انفعالات وقدرات الأفراد وهدد ثباتهم النفسي والانفعالي، ليظهر مصطلح الاغتراب الوظيفي، حيث تتفاعل وتتصارع هذه المتغيرات حول الإنسان الذي بدوره لم يستطع السيطرة أو فهم ما يدور حوله مما دفعه إلى هذا الشعور حيث ينفصل الفرد عن واقعة ويفقد الشعور بالتوافق والمصالحة الذاتية مع نفسه والمحيطين به، لذا يعد الاغتراب الوظيفي من أكثر الموضوعات الحاحاً لهذه الحقبة الزمنية للبيئات الإدارية المختلفة، لذا أولى العلماء والمهتمين بالجوانب الانسانية اهتماماً كبيراً بهذه الظاهرة، لما لها من عظيم الأثر على العنصر البشري (Avolio & Yammarino, 2024).

من ناحية أخرى، حظيت القيادة على مر العصور باهتمام رواد الإدارة حيث تعد لب العملية الإدارية والأساس الذي تركز عليه المنظمات لبقائها واستمرارها، وفي ظل شعور الأفراد بالاعترا بباتت القيادة هي طوق النجاة في محاولة منها لتحقيق الأهداف المنشودة، وأصبحت سمات القائد التي تميز سلوكه عن قائد لآخر هي المؤثر الحقيقي في نجاح العملية الإدارية وقلب المنظمة النابض الذي يؤثر بشكل واضح على سلوك العاملين وأدائهم وتحفيزهم وانتمائهم وقدراتهم وابداعهم واندماجهم لتتحول المنظمة إلى نسيج متماسك يستطيع مواكبة التغيرات ومواجهة الاختلافات بين الأفراد مستخدماً كافة الإمكانيات لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة والحد من الظواهر السلبية المؤثرة على أداء العاملين، وأوضحت بعض الدراسات أن القائد يولد بهذه السمات الشخصية وتصبح هي القوة المحركة لسلوكه، بينما اتجهت دراسات أخرى إلى الاعتقاد بأنها تمثل مجموعة من السمات المكتسبة إلى جانب السمات الموروثة، لذا تعد سمات القائد من المعايير التي يمكن عن طريقها اختيار أنسب القادة لما لها من تأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يستطيع القائد تحقيق الأهداف بمعزل عن العاملين فيواجه اختلاف العاملين وتضارب المصالح والمنافع والأهداف والثقافات فيما بينهم والذي حتماً يؤدي إلى نشوب نوع من الخلاف الذي قد يصل بالمنظمة إلى صراع بين العاملين يؤثر على أدائهم وهدوءهم النفسي وقد يصل بهم إلى الاعترا ب الوظيفي أو يزيد من قوه تأثير ما يشعر به الافراد من اغتراب كنتيجة حتمية للاختلافات. (Ruiz & others 2017)

٢. مراجعة الدراسات السابقة والخلفية النظرية

١-٢ دراسات سابقة عن سمات القائد

هدفت دراسة آل ياسين (٢٠١٣)، إلى إلقاء الضوء على نظرية السمات، التي يتميز بها القادة وتميزت هذه الدراسة بالتناول العميق لسلوك القادة على المستوى الفكري والتطبيقي وذلك بهدف معرفة تأثير هذه السمات على واقع بيئة العمل العراقية، وأوضحت الدراسة أن السمات الشخصية للقائد لها تأثير واضح على سلوكه وأن هذه السمات ليست كلها موروثة فبعضها يكتسب. وتوصلت الدراسة إلى أن السمات الشخصية لها تأثير كبير على سلوك القادة طبقاً لطبيعة النشاط وتنسم هذه السمات بالثبات النسبي، وأوصت بضرورة أن يعتمد اختيار القادة على اختبار السمات الشخصية لهم.

بينما هدفت دراسة العنجري (٢٠١٧)، التعرف على أهم السمات الشخصية لمعلمات رياض الاطفال ومدى تأثير تلك السمات على أدائهن المهني، وتوصلت إلى أن هناك ٥ سمات تتمثل في الاتزان الانفعالي- الثقة بالنفس - التفاؤل - القيادة - الميل إلى الاجتماعية، كما اكدت على أن متطلبات الأداء المهني تتمثل في الجانب المادي - المهني - اتخاذ القرارات المهنية - تطوير الأداء، كما أوصت بضرورة الاهتمام بشخصية المعلمات ووضع البرامج التدريبية لتطوير الأداء ودعم منظومة الحوافز وعدالة التوزيع. كما هدفت دراسة (الشمري، ٢٠١٨)، التعرف على أهم السمات التي يتمتع بها القائد التربوي، وقد رصدت الدراسة ما يتمتع به القادة الحاليين من سمات، وتوصلت الدراسة إلى أن العينة المبحوثة لديها كامل الرضا عن سمات القادة الحاليين.

وفي نفس المجال جاءت دراسة مقبل (٢٠١٨)، لتسلط الضوء على كيفية اختيار القائد التربوي وما هي السمات الواجب توافرها ، وتوصلت الدراسة الي ان هناك مجموعة من السمات تتمثل في سمات القائد العقلية - الاخلاقية - الانفعالية - الاجتماعية ، وأوصت الدراسة بضرورة ان يكون محور اهتمام القائد هو التعامل الايجابي مع الافراد وحث العاملين على تحقيق الاهداف. كما هدفت دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٠)، بحث السمات الشخصية للقائد ودوره الفعال في ريادة منظمات الأعمال وتناولت السمات التالية (الانفتاح على الخبرة - الوداعة - الضمير - الانبساطية)، وتوصلت الدراسة إلى تمتع الأفراد بدرجات عالية من التعاون والاجتهاد والمحبة والقبول، وأوصت الدراسة بتحسين الخدمة المقدمة وذلك لتحقيق رضاء المتعاملين مع المؤسسة التعليمية، وأن يتمتع القائد بسمات تؤهله لتحقيق الريادة داخل المؤسسات التعليمية، تفعيل القيادة الريادية، تبني الثقافة الريادية.

بينما تناولت دراسة البدري (٢٠٢١)، السمات الشخصية من الجانب السياسي حيث أوضحت من خلال دراستها أن أهمية البحث تكمن في تحليل الشخصية الانبساطية وقدرتها على صناعة القرار السياسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشخصية الانبساطية تتميز بالتجدد والديناميكية كما أنها تتميز بعدم الاستسلام والخضوع للواقع وتستطيع اتخاذ قرارات مصيرية. في الوقت الذي هدفت فيه دراسة (الغيلاني، طشوش، ٢٠٢٢) معرفة كل من سمات القائد العقلية، النفسية، الشخصية، الاجتماعية، المعرفية والوجدانية على الممارسات الإبداعية ، وتوصلت الدراسة إلى أن السمات الشخصية تزيد من القدرات الإبداعية لدى القادة وتؤثر أكثر من غيرها من السمات على تصرفات القائد وقدراته

من ناحية أخرى، هدفت دراسة بولينجيب (٢٠٢٣)، إلى توضيح أهمية سمات القائد كمتطلب لتحقيق الجودة وركزت الدراسة على توضيح أهم الصفات والسمات اللازمة للمؤسسات في ظل تبنيها لمفهوم الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توافر كل هذه السمات ولكن بدرجات متفاوتة كما أنها تختلف أهميتها طبقاً لطبيعة عمل المؤسسة وأهدافها ، بينما ركزت دراسة زهرة (٢٠٢٣)، على توضيح أثر القيادة على شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي، واثبتت الدراسة ان القيادة السامة تساعد في ظهور الاعتراب ورفع درجة التهكم التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، وان الشعور بالاعتراب والتهكم هما نتيجة حتمية للقيادة السامة التي تعتمد على تجاهل المرؤوسين، العمل على تحقيق المصالح الذاتية دون النظر للمصلحة العامة، الاشراف السيء، التقاتل على السلطة، الرغبة الملحة في التقليل من شأن المرؤوسين، بما يعود على العاملين بعدم رغبتهم في ممارسة أعمالهم، والميل إلى الانغلاق على الذات والانعزال وعدم المشاركة.

٢-٢. دراسات سابقة عن الاعتراب

هدفت دراسة الكرداوي (٢٠٠٨)، إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني الذي يتمتع به المديرين وشعور العاملين بالاعتراب، وتوصل إلى وجود عوامل تؤثر بشكل كبير على شعور الفرد بالاعتراب ترجع إلي عوامل خاصة بالسن والخبرة وتمكن من وضع نموذج يوضح مدى التأثيرات الناتجة عن الذكاء الوجداني والجوانب المباشرة وغير المباشرة للاعتراب. من جانب آخر، أوضحت دراسة كنعان (٢٠١١)، أن هناك علاقة بين المركز التنظيمي الذي يشغله الفرد وبين شعوره بالاعتراب الوظيفي والذي يظهر بشكل واضح في المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الاستقلالية التي يشعر بها الفرد. كما هدفت دراسة

حير (٢٠١٣) بحث أثر ضغوط العمل التي تتمثل في (غموض الدور-أعباء العمل-الصراع - فرص التقدم والترقي) في تحديد مستويات الاغتراب الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين ضغوط العمل ودرجة الاغتراب التي يشعر بها الفرد، وأوصت الدراسة بضرورة التخلص من ضغوط العمل التي تتمثل المحرك الأساسي لشعور الفرد بالاغتراب.

كما هدفت دراسة ابراهيم (٢٠١٥) إلقاء الضوء على تأثير الضغوط التي يتعرض لها الأفراد على شعورهم بالاغتراب الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى افتقار المديرين للمهارات الإدارية وعدم قدرتهم على الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، عدم وجود معايير عادلة لتقييم الأداء والترقيات، ضعف في نظم التحفيز، تفنق الإدارة الوضوح في وصف الوظيفة، وأوصى بضرورة الاهتمام بالتدريب وتأهيل المديرين وضع نظم عادلة للتقييم والترقيات وتحفيز العاملين، تحديد السلطات والمسئوليات بشكل واضح ومحدد، تبني نظام فعال للاتصالات بين العاملين والإدارة.

كما هدفت دراسة عبد النبي (٢٠١٧) التعرف على الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤدية له ومراحله وأوضحت النتائج أن عدم الرضا الوظيفي يدفع الفرد إلى الشعور بالاغتراب، وأنه كلما زاد التطور التكنولوجي تزايدت معه مشاعر الاغتراب مما يؤثر على الأداء. بينما ركزت دراسة (صبر ٢٠١٣)، على أثر ضغوط العمل على شعور الأفراد بالاغتراب، وأثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد وبين الاغتراب الذي يشعر به، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمعالجة الضغوط التي تؤثر على الفرد، وذلك لتجنب الوقوع في مثل هذا الشعور، والعمل على تهيئة مناخ إيجابي مع توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة.

ويرى (الريان وعبد الجليل، ٢٠١٩)، أن الاغتراب يرجع إلى أسباب فردية قد تعود إلى العامل (الدخل - سنوات الخبرة)، وقد تعود إلى اتجاهاته والتي تتمثل في (شعوره بعدم التوازن - فقدان روح الالفة مع بيئة العمل - عدم السماح له بالتعبير)، وقد تعود إلى عوامل تنظيمية (عدم المشاركة في اتخاذ القرار - نمط القيادة - عدم فاعلية نظام الاتصال - ضغوط العمل - طبيعة العمل نفسه - سلوك القائد - السياسات المنظمة للعمل. كما هدفت دراسة ريان وعطية (٢٠٢١) ايضاح العلاقة بين الكفاءة الذاتية وحالة الاغتراب الوظيفي، حيث تناول الاغتراب الوظيفي بأبعاده التي تتمثل في (العزلة - العجز - حالة اللامعنى - انعدام المعايير لدى الموظف - تعميق شعوره بالاغتراب عن ذاته)، وتوصلت إلى انه كلما زادت مستويات الكفاءة الذاتية للأفراد أنخفض لديهم الشعور بالاغتراب والعزلة. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم وتنمية الكفاءة الذاتية للعاملين وتوطيد علاقات العمل وزيادة مشاركة العاملين والتفاعل فيما بينهم بما يعود بالنفع على المنظمة والحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

ويرى العجمي (٢٠١٧)، إن حالة الاغتراب تشعر الفرد بالعجز عن تحقيق الأهداف المطلوبة وعدم قدرته على التعبير عن شعوره، وتميز الآخرين عليه وعدم الاستقرار والشعور بالملل، وحاولت كل من (عاتي، مراني، بورديمة، ٢٠٢١) التعرف على أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي ووضعت عدد من الأبعاد تتمثل في الضغوط التي يشعر بها الفرد من (بيئة العمل - العلاقات في بيئة العمل - الترقي - الهيكل التنظيمي)، وأوضحت النتائج أن الضغوط التي يشعر بها الأفراد تنسم انها في الحدود المقبولة، وينعكس ذلك على العاملين في شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

من ناحية أخرى، هدفت دراسة (الاحمدي، ٢٠٢١) التعرف على درجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود حالة متوسطة من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في التعليم المتوسط، وتشعر المعلمات بحالة شديدة من الشعور بالاغتراب الوظيفي في محوري الثقة والقيم. وتناولت دراسة (عبد المنعم & متولي ٢٠١٩) تأثير الشعور بالاغتراب الوظيفي على ولاء العاملين، من خلال دراسة عينة من العاملين في قطاع الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ولاء العاملين شعورهم بالاغتراب، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تمكين العاملين وبث الثقة فيهم والاهتمام بالتطوير والتدريب ودمج العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، وتعزيز القيم الايجابية وبناء علاقات انسانية قوية بين العاملين.

كما هدف رشيد وآخرون، (٢٠١٧) التعرف على اسباب وأبعاد ضغوط العمل والتي تتمثل في (عبء العمل ذاته - انخفاض مستوى التقدم الوظيفي - صراع وغموض الدور)، وتأثير تلك الأبعاد على الشعور بالاغتراب الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في (عدم الرضا - العزلة الاجتماعية - الاغتراب عن الذات - العجز)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الضغوط التي تمارس ضد الفرد وبين ما يشعر به من اغتراب. بينما تناولت دراسة العجمي (٢٠١٧) المتغيرات التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي، ومقارنة شعور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الأسباب ومستويات الشعور بهذه الحالة وأن هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على حدة الاغتراب وقد تدخلت عوامل (السن - الجنس - الخبرة - الدرجة العلمية)، وتوصلت الدراسة إلى أن شعور الفرد بالاغتراب يزيد من حالة الفرد بالشعور بالملل من وظيفته ولا يستطيع الوفاء بالتزاماتها.

وهدفت دراسة الشقيري (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الاغتراب الذي يشعر به الفرد نتيجة التحاقه بعمل لا يتناسب مع مؤهلاته، وتوصلت الدراسة إلى أن الشعور بالاغتراب الوظيفي يزداد لدى الفرد كلما عمل في وظيفة لا تتناسب مع تخصصه الذي طالما حلم بالعمل به، بينما هدف صالح (٢٠٢٠) في دراسته التعرف على تأثير الاغتراب على الرضا الوظيفي بالتطبيق على صناعة السيارات، وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف الإدارة كانت السبب الرئيسي لزيادة حدة الاغتراب، وأرجع السبب إلى عدم الاستفادة من قدرات العاملين مما يرفع من شعورهم بالاغتراب والعزلة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين، دعم العمل بروح الفريق، منح العاملين الفرصة للقيام بأعمال هامة للحد من شعورهم بالاغتراب والتقليل من الروتين، وتوضيح الالتزامات والقوانين المنظمة للعمل، والاهتمام بعد الرضا الوظيفي، مع توفير كافة السبل لتحقيق رضا العاملين عن المنظمة سواء عادية أو معنوية.

كما هدفت دراسة عبد السميع وآخرون (٢٠٢٢) توضيح تأثير الضغوط التي يواجهها العاملين في احساسهم بالاغتراب، واستهدفت الدراسة شريحة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يشعرون بحالة من الاغتراب، ولكن بدرجة منخفضة، ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بالعلاقات والعمل الدائم على تنمية وتعميق العلاقات بشكل صحي كما انه يدعم هذه العلاقات العدالة التي يشعر بها العاملون في نظم الحوافز وأوصت الدراسة بالاستمرار في الحفاظ على هذه العلاقات والشعور بالعدالة. لذا هدفت دراسة منتصر (٢٠٢٣) تحديد المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي، واوضحت الدراسة ان هذه الظاهرة تؤثر على الإنتاجية وتزيد من الشعور بالقلق وتضعف حالة

التكيف النفسي، وتوصلت الدراسة أنه يتوافر لدى الجامعة القيادات الادارية القادرة على احتواء الاغتراب الوظيفي، وتوفير العدالة التنظيمية التي تساعد في مواجهة الاغتراب ، كذلك العمل على تعزيز المواطنة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل وبناء علاقات قوية وجيدة بين المديرين والعاملين والعمل بشكل دائم على تحسين وتقوية هذه العلاقات، وعمل لجان لدراسة مشكلات العاملين مع تدريب المديرين لرفع كفاءة مهارات الاتصال الفعال، وتعزيز قيم العدالة التنظيمية، اعتماد سياسة الباب المفتوح لدعم التواصل الفعال ، كما أوصت بضرورة العمل على دعم العاملين ماديا ومعنويا ، وإشباع احتياجاتهم وتعزيز مبدأ المشاركة الفعالة.

٣-٢. دراسات سابقة عن الصراع التنظيمي

هدفت دراسة الصادق (٢٠١٩) التعرف على كيفية إدارة الصراع وتأثيره على أداء العاملين، توصلت النتائج أن أفضل الأساليب لإدارة الصراع استخدام استراتيجية التعاون، تليها استراتيجية القوة، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك العاملين للصراع وتعميم استخدام استراتيجية التعاون واستخدام استراتيجية القوة اذا تطلب الامر. لذلك، تناول اكرور (٢٠١٩) في دراسته تأثير القيادة على الصراع التنظيمي ووضحت ان هناك العديد من الأنماط القيادية التي من شأنها التأثير على الصراع، وتوصلت الدراسة الى ان من افضل الانماط القيادية القادرة على احتواء الصراع هو النمط الديمقراطي للقيادة، وأوصت بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرار ودعم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، العمل في فريق والعمل الذي يعتمد على مبدأ التعاون والمساندة، تجنب مبدأ الانفراد والتأكيد على التشارك ودعم القيادة التحويلية لما يتميز به من مرونة تمنح القدرة على التكيف والتأقلم مع كافة الظروف المستحدثة وخلق بيئة عمل مواتية وصالحة.

كما هدفت دراسة فافه، بوصبع (٢٠٢١) إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الافريقية للزجاج، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى اهمية القيادة التحويلية لإدارة الصراع ، أهمية الحافز الإلهامي وأنه لا يوجد فروق في الاستجابات لأفراد العينة طبقاً لعوامل (الجنس- المعرفة - المسمى الوظيفي) حول أهمية القيادة التحويلية في إدارة الصراع داخل المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة، تحفيز العاملين وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تشجيعهم على التفكير والعمل الابتكاري، الاهتمام باحتياجات العاملين ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بينما ركزت شواقفة ، الخطيب (٢٠٢٢) على الطرق المستخدمة والاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على استراتيجية واحدة لإدارة وحل الصراع داخل المدارس، وأنه لا بد من الاختيار بين عدة استراتيجيات طبقاً للموقف ونوعية الصراع.

وتناولت دراسة بقوال وآخرون (٢٠٢٣) توضيح العلاقة بين الصراعات التنظيمية والالتزام داخل الحرم الجامعي لجامعة ابن خلدون، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين الصراع والالتزام التنظيمي ، وأن الصراع التنظيمي موجود بدرجة متوسطة، وهدفت دراسة طه (٢٠٢٢) إلى التعرف على الصراع التنظيمي وأكثر أنواع الصراعات شيوعا والتعرف على مصادر الصراع وتأثير استراتيجيات التغيير

على التحكم في إدارة الصراع، وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع أمر حتمي ومن الممكن الاستفادة منه بشكل إيجابي إذا أحسنت الإدارة استخدام هذا الصراع، وأوصت أن يصبح لإدارة التغيير دور رئيسي في تحديد التقنيات والطرق لإحداث تغيير حقيقي والاستفادة من خبرات الأفراد المتميزين في هذا المجال مع ضرورة استخدام التطوير التكنولوجي.

كما هدفت دراسة التريكي (٢٠٢٣) التعرف على واقع الصراع داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وأسباب الصراع والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب الصراع ترجع إلى عوامل شخصية وتتمثل في (تعارض الأهداف والمصالح - اختلاف الثقافات)، وقد ترجع إلى أسباب تنظيمية تتمثل في (ضبابية الحدود بين السلطة والمسئولية)، وتوصلت الدراسة أن القادة يمارسون عدد استراتيجيات في إدارة الصراع، وتعد استراتيجية التعاون من أفضل الاستراتيجيات المتبعة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم ثقافة القبول للاختلافات ومشاركة العاملين أهدافهم والعمل على توصيف الوظائف بشكل واضح ودقيق.

وهدف دراسة (درويش ٢٠٢٢) إلى معرفة أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي وكيفية التعامل من قبل الإدارة للحد من تأثير الصراع والذي يؤدي بدوره إلى عرقلة العمل وتحث الإدارة العاملين أن يتميزوا بالأخلاقيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من أخلاقيات العمل وأن مستوى الصراع داخل المنظمة يحقق مستويات متوسطة. وهدفت الاسبر (٢٠٢٣) في دراستها إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة لاحتواء الصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي وحاول البحث معرفة الاسباب الحقيقية التي تؤثر على الصراع وذلك من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى ان ادارة الصراع في المؤسسة التعليمية منخفضة وأوصت بضرورة الاهتمام بالتدريب والبعث عن استراتيجيات السيطرة والتحكم واستخدام استراتيجيات التعاون في حل الصراع بين العاملين. بينما تناولت دراسة رضوان (٢٠٢٣) كيفية إدارة الصراع داخل المنشآت الرياضية، ومدى نجاح القيادات في علاج هذا الصراع، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمؤسسات أن تسيطر على الصراع من خلال تحفيز العاملين لتحسين الأداء.

بينما ركزت دراسة عوض (٢٠٢٣) على قياس اثر الصراع التنظيمي على حجم الرضا الذي يشعر به العاملين، وتوصلت إلى ان مستوى الصراع داخل مؤسسات التعليم الاساسي مرتفع، بينما مستوى الرضا لدى العاملين يحقق مستويات منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة شعور العاملين بالرضا، التركيز على التدريب، عدالة توزيع المكافآت والرواتب، دعم المعلمين، ودعم شعورهم بالفخر تجاه عملهم، بينما تناولت دراسة برهون وجميل (٢٠٢١) دور القيادة في خفض أثر الصراع التنظيمي وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الإدارة تمارس النمط الديمقراطي بنسبة متوسطة في حين ممارستها في القيادة النمط الديكتاتوري الذي يحتفظ فيه القائد بكافة الصلاحيات والسلطات، اشارت الدراسة إلى أن وجود اتصال جيد له الأثر في تقليل حدة النمط الديكتاتوري، ذلك بالإضافة إلى تمتع المنظمة بنظام موحد وعادل، بما يسهل السيطرة والتحكم وبالتالي تنخفض حدة الصراعات، بينما أوصت الدراسة باتباع النمط الديمقراطي في القيادة.

التعليق على الدراسات السابقة

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول:

- وجود اتفاق بين العديد من الدراسات على أهمية سمات القائد الشخصية وهو ما اتفقت معه الدراسة واختلقت في دراسة أثرها على المتغير التابع وهو الاغتراب الوظيفي.
- هناك اتفاق بين الدراسات السابقة على الاغتراب الوظيفي كحالة يشعر بها العاملون وهو ما اتفقت معه الدراسة واختلقت في تأثير سمات القائد على هذه الاغتراب.
- هناك اتفاق بين الدراسات على أن الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه واختلقت عن هذه الدراسة في تأثير الصراع على الاغتراب وإلى أي مدى تسهم سمات القائد في احتواء الصراعات داخل المؤسسات.

الفجوة البحثية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كان من الواضح أن بعض الدراسات قد تناولت سمات القائد الشخصية وأثرها على المتغير التابع وهو الاغتراب الوظيفي، وأجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة الثقافات عن بيئة العمل المصرية. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح دور سمات القائد على الاغتراب الوظيفي وبيان دور الصراع التنظيمي في هذه العلاقة داخل بيئة العمل المصرفية في مصر.

٣- مشكلة الدراسة

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بالبنوك الحكومية بغرض تحديد المشكلة بشكل واضح، من خلال المقابلات الشخصية لمديري الفروع والعاملين بعدة بنوك حكومية مصرية، وقد اسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

١. ارتفاع مشاعر فقدان الثقة بالذات والشعور باللامعنى عند حوالي ٦٣٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية.
٢. ارتفاع الشعور بالعجز عن تحقيق الأهداف الشخصية لدى معظم العاملين (٧٦٪).
٣. تبني البنوك معايير مختلفة في التعامل مع العاملين وافتقار تلك المعايير للعدالة في التطبيق على معظم العاملين (٥٨٪).
٤. تعدد أنواع ومستويات الصراع داخل بيئة العمل، مما أثقل كاهل العاملين على تحقيق أهدافهم وممارسة واجباتهم الوظيفية في بيئة عمل مناسبة.

وبناء عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

هل يرجع ارتفاع مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى العاملين إلى افتقار معظم القادة بالبنوك للسمات التي تمكنهم من توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين، وما هو الدور الوسيط الذي يمكن ان يلعبه الصراع التنظيمي في تلك العلاقة؟

٤. أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي.

١-٤ الأهمية النظرية

- يعد موضوع الاغتراب من الموضوعات الحديثة التي طرأت على ساحة الإدارة والتي تستوجب معها مزيد من البحث.
- تعد من الدراسات النادرة التي تناولت الاغتراب الوظيفي كمتغير تابع قد يتأثر بسمات القائد في ظل بيئة مليئة بالصراعات.
- ظهور الحاجة الملحة لمثل هذه البحوث التي تتناول مثل هذه المتغيرات التي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والحفاظ عليها ودعمها.

٢-٤ الأهمية التطبيقية

- تكمن أهمية التطبيقية من أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو قطاع البنوك المصرية الحكومية لما لها من تأثير على الاقتصاد الوطني.
- التعرف على حجم الاغتراب الوظيفي لدى العاملين كظاهرة إدارية تؤثر على الصعيد العملي والنفسي للأفراد العاملين.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار يمكن الاستفادة منها في اختيار القيادات الإدارية التي تتميز بسمات محددة.

٥. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المنهج الوصفي عرض لمفاهيم ومصطلحات الدراسة، وعرض الدراسات السابقة مستخدمة لجمع البيانات (الكتب - الرسائل العلمية - والأبحاث - والدوريات العلمية).

١-٥. الدراسة الميدانية : إجراء المقابلات الشخصية - توزيع استمارات الاستبيان على العاملين على ٤٣٠ مفردة ، واستبعد ٢٠ استمارة وتم معالجة ٤١٠ استبيان.

٢-٥. الدراسة النظرية من خلال مراجعة الجانب النظري وأدبيات الإدارة.

٣-٥. أداة البحث، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية والاستبيانات التي تم تصميمها بعد إجراء المقابلات الشخصية في الدراسة الاستطلاعية تتناول عدد من الأبعاد.

٦. الدراسة الميدانية

قام الباحثون بتفريغ الردود على الاسئلة بجداول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة في حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصارا باسم (SPSS. Version 27) استعان الباحثون وايضا ببرنامج (AMOS. Version 25) بالإضافة إلى الأساليب التالية:

١. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

٢. نموذج تحليل الانحدار regression analysis Model.

٣. تحليل المسار pass analysis Model

أولاً: متغيرات البحث ومؤشرات قياسها وفروض الدراسة:-

تم إعداد قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات بما يساعد في اختبار فروض البحث، بحيث تتضمن أبعاد البحث المتمثلة فيما يلي:

١- المتغير المستقل : سمات القائد ويتكون من الأبعاد التالية:

• البعد الأول: السمات الشخصية ويتكون من ١٢ عبارة.

• البعد الثاني: السمات المعرفية ويتكون من ٧ عبارات .

٢- المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي ويتكون من الأبعاد التالية:

• البعد الأول: الشعور بالعجز ويتكون من ٨ عبارات .

• البعد الثاني: ضياع الأهداف ويتكون من ٦ عبارات .

• البعد الثالث: اللامعيارية ويتكون من ٦ عبارات .

٣- المتغير الوسيط: الصراع التنظيمي ويتكون من ١٠ عبارات

٧-فروض الدراسة :

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) على أبعاد الاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

١-٢ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

٢-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات المعرفية على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

الفرض الرئيسي الثالث:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الثالث الفروض الفرعية التالية:

١-٣ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

٢-٣ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

٣-٣ الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على اللامعيارية بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

الفرض الرئيسي الرابع:

يتوسط الصراع التنظيمي العلاقة بين سمات القائد والشعور بالاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية

• مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية لعملية جمع البيانات.

١- تحديد مجتمع وعينة البحث :

نظراً لوجود العديد من القيود التي تمنع الوصول الى مجتمع الدراسة بأكمله ومنها كبر حجم مجتمع الدراسة والوقت والتكلفة، لذا اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية واعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختيار العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

ولتحديد حجم العينة تم استخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة(Thompson, 2012):

$$n=P1-P(eZ)2$$

حيث أن:

$$(n) = \text{حجم العينة.}$$

$$(N) = \text{حجم مجتمع الدراسة.}$$

$$(Z) = \text{القيمة المعيارية وهي إحصائياً } (1,96) \text{ عند مستوى معنوية } (0,05).$$

$$(p) = \text{نسبة توافر الظاهرة الرئيسية محل الدراسة وهي تساوي } (0,5).$$

$$(p - 1) = \text{نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسية محل الدراسة } (0,5).$$

$$(e) = \text{خطأ المعاينة وهي تساوي } (0,05).$$

ومن خلال المعادلة السابقة يمكن حساب حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = 2(0.051.96)(0.5 \times 0.5) = 384 \text{ مفردة}$$

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٣٨٥ مفردة من العاملين، وتم زيادة حجم العينة للحصول على درجة من الدقة، وقام الباحثون بتوزيع حجم العينة على حسب حجم المستويات الإدارية.

قام الباحثون بتوزيع الاستثمارات على عينة الدراسة، وقد تم فحص هذه الاستثمارات الواردة كل استثمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستثمارات غير الصالحة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (٤٢٣) استثمارة أي بنسبة (٩٤,٠٠٪) من الاستثمارات الموزعة وعددها (٤٥٠) استثمارة استقصاء كما يلي:

جدول رقم (١) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستبعدة	الإستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	٤٥٠	٢٧	٤٢٣
النسبة	١٠٠	٦,٠٠	٩٤,٠٠

ثانياً: اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:-

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

١. معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحثون بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل : سمات القائد	١٩	٠,٩١٣
البعد الأول	١٢	٠,٨٩٥
السمات الشخصية		
البعد الثاني	٧	٠,٨١٦
السمات المعرفية		
المتغير الوسيط : الصراع التنظيمي	١٠	٠,٧٦٢
المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي	٢٠	٠,٨٩٥
البعد الأول	٨	٠,٨٢٩
الشعور بالعجز		
البعد الثاني	٦	٠,٧٦٥
ضياح الأهداف		
البعد الثالث	٦	٠,٧٢٥
اللامعيارية		
المقياس ككل	٤٩	٠,٧٥٥

المصدر : من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠٪ لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٦٠٪ ، حيث جاء يساوى ٠,٧٥٥ وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

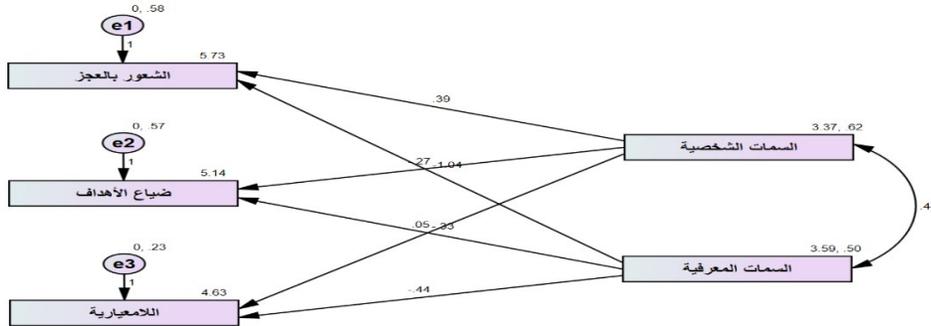
٨. نتائج اختبار فروض البحث:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) على أبعاد الاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية.

وفيما يلي نتائج اختبار هذا الفرض:

قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل المسار في اختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (١) نموذج تحليل المسار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (سمات القائد) وأبعاد المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)

جدول (٤) نتائج تحليل المسار العلاقة بين سمات القائد والاغتراب الوظيفي

Regression Weights						
معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة المئوية الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدره β_i	بيانات	المسارات
أبعاد سمات القائد على الشعور بالعجز						
.0321	0.001	5.072	.077	-.392	السمات الشخصية على الشعور بالعجز	X1 ---> Y1
	0.001	-12.060	.086	-.042	السمات المعرفية على الشعور بالعجز	X2 ---> Y1
أبعاد سمات القائد على ضباب الأهداف						
.0239	0.001	-3.521	.077	-.271	السمات الشخصية على ضباب الأهداف	X1 ---> Y2
	0.001	-3.876	.086	-.333	السمات المعرفية على ضباب الأهداف	X2 ---> Y2
أبعاد سمات القائد على اللامعيارية						
.0250	0.001	1.007	.049	-.049	السمات الشخصية على اللامعيارية	X1 ---> Y3
	0.001	-8.001	.055	-.438	السمات المعرفية على اللامعيارية	X2 ---> Y3

المصدر: من إعداد الباحثون استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد سمات القائد على الشعور بالعجز أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من ($0,01$) وهذا دليل على أن أبعاد سمات القائد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على الشعور بالعجز، وأن اتصاف القائد بالعديد من السمات الشخصية والمعرفية الإيجابية يسهم في تقليل مستوى شعور الموظف بالعجز في القيام بمهام عمله ($\beta = -0.392; -0.042$ Respectively, $p < 0.001$).

• قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد سمات القائد على ضياع الأهداف أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من ($0,01$) وهذا دليل على أن أبعاد سمات القائد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على ضياع الأهداف؛ وأن اتصافه بالعديد من السمات الشخصية والمعرفية الإيجابية يقلل من ضياع وغموض أهداف الموظفين، بل ويزيد من قدرتهم على بلوغ تلك الأهداف ($\beta = -0.271; -0.333$ Respectively, $p < 0.001$).

• قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد سمات القائد على اللامعيارية أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من ($0,01$) وهذا دليل على أن أبعاد سمات القائد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على اللامعيارية ما عدا بُعد السمات الشخصية، وأن اتصاف القائد بالعديد من السمات الشخصية والمعرفية الإيجابية يسهم في تقليل مشاعر اللامعيارية لدى الموظفين ويزيد من شعورهم بالعدالة والمساواة ($\beta = -0.049; -0.438$ Respectively, $p < 0.001$).

• قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد سمات القائد على الشعور بالعجز بلغت ($0,321$). أي أن أبعاد سمات القائد تفسر ($32,1\%$) من التغير الكلي في الشعور بالعجز، وقيمة معامل التحديد (R^2) سمات القائد على ضياع الأهداف بلغت ($0,239$). أي أن أبعاد سمات القائد تفسر ($23,9\%$) من التغير الكلي في ضياع الأهداف، وقيمة معامل التحديد (R^2) أبعاد سمات القائد على اللامعيارية بلغت ($0,250$). أي أن أبعاد سمات القائد تفسر ($25,0\%$) من التغير الكلي في اللامعيارية وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

• قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) على أبعاد الاعترا ب الوظيفي ما عدا بُعد ((السمات الشخصية) على (اللامعيارية)) وكانت العلاقة عكسية بين أبعاد سمات القائد وأبعاد الاعترا ب الوظيفي ما عدا العلاقة بين (السمات الشخصية) و(الشعور بالعجز) والعلاقة بين (السمات الشخصية) و(اللامعيارية) بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

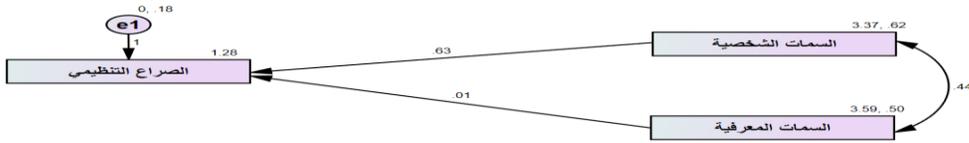
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

١-٢ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

٢-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات المعرفية على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

وفيما يلي نتائج اختبار هذا الفرض:

تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) نموذج تحليل المسار العلاقة بين أبعاد سمات القائد) والصراع التنظيمي

وفيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار العلاقة بين أبعاد سمات القائد والصراع التنظيمي

Regression Weights					
معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدره β_i	المتغيرات
0.587	.000	11.835	.108	1.278	الثابت
	.000	14.697	.043	-.635	السمات الشخصية
	.000	3.265	.048	-.013	السمات المعرفية

المصدر: من إعداد الباحثون استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للأبعاد أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من ($0,01$) وهذا دليل على أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على الصراع التنظيمي، وأن اتصاف القائد بالعديد من السمات الشخصية والمعرفية الإيجابية يسهم لحد كبير في التقليل من مستويات الصراع داخل بيئة العمل ويوفر بيئة تتميز بمستوى جودة عالية ($\beta = -0.635; -0.013$ Respectively, $p < 0.000$)

• قيمة الخطأ المعياري لجميع الأبعاد أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

• يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ($0,587$). أي أن أبعاد سمات القائد (السمات الشخصية، السمات المعرفية) تفسر ($58,7\%$) من التغير الكلي في الصراع التنظيمي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الثاني، أي أن هناك تأثير عكسي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد (الشخصية والمعرفية) على الصراع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

الفرض الفرعي الأول :

• ١-٢ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية على الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

قامت الباحثون بعمل تحليل المسار الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

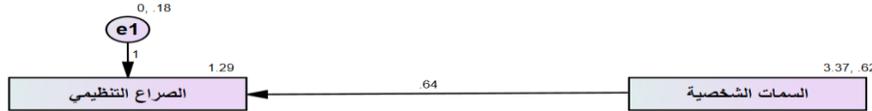
جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط ل(السمات الشخصية) على الصراع التنظيمي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعاملات المقدرة β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R^2
الثابت	١,٢٩٣	٠,٠٩١	١٤,١٧٦	٠,٠٠١	٠,٥٨٧
السمات الشخصية	-٠,٦٤٤	٠,٠٢٦	٢٤,٤٦٩	٠,٠٠١	

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للسمات الشخصية أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من ($0,05$) وهذا دليل على أن وجود تأثير معنوي عكسي للسمات الشخصية للقائد على الصراع التنظيمي، بمعنى أن وجود العديد من السمات الشخصية كالحزم والعدالة والمرونة لدى القائد يقلل من مستويات الصراع داخل بيئة العمل ($\beta = -0.644, p < 0.001$).
- قيمة الخطأ المعياري للسمات الشخصية أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ($0,587$) أي أن السمات الشخصية تفسر ($58,7\%$) من التغير الكلي في الصراع التنظيمي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.



يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:

شكل رقم (٣) لنموذج الانحدار البسيط للسمات الشخصية على الصراع التنظيمي

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي طردي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية على الصراع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

- ٢-٢ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات المعرفية علي الصراع التنظيمي بالبنوك الحكومية المصرية.

قام الباحثون بعمل تحليل المسار الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط للسمات المعرفية على الصراع التنظيمي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعاملات المقدره β_i	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R^2
الثابت	١,٣٩٩	٠,٠٣٦	١٥,٩١٤	٠,٠٠١	٠,٣٧٥
السمات المعرفية	٠,٥٧٥-	٠,١٣٢	١٠,٥٧٥	٠,٠٠١	

المصدر: من إعداد الباحثون استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للسمات المعرفية أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من ($0,05$) وهذا دليل على أن السمات المعرفية للقائد لها تأثير معنوي عكسي على الصراع التنظيمي، بمعنى أن زيادة إلمام القائد بمهام العمل والقدرة على وضع خطط فاعلة لتنفيذ المهام في وقتها يقلل من مستويات الصراع التي قد تنشأ بسبب ضعف خبراته ومعرفة بأمور العمل ($\beta = -0.575, p < 0.001$).
- قيمة الخطأ المعياري للسمات المعرفية أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ($0,375$) أي أن السمات المعرفية تفسر ($37,5\%$) من التغير الكلي في الصراع التنظيمي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٤) لنموذج الانحدار البسيط للسمات المعرفية على الصراع التنظيمي

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أن هناك تأثير معنوي طردي مباشر ذو دلالة إحصائية للسمات المعرفية على الصراع التنظيمي.

الفرض الرئيسي الثالث:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الثالث الفروض الفرعية التالية:

١-٣ الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

٢-٣ الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

٣-٣ الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على اللامعيارية بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الرئيسي الثالث:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لأثر الصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي

Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	المتغيرات
0.394	0.001	38.266	0.145	5.543	الثابت
	0.001	-16.571	.041	0.680	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الدرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد الصراع التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0.01) وهذا يدل على أن زيادة مستوى الصراع داخل بيئة العمل يزيد من مستوى شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي، حيث يشعر الموظف بعدم أهمية وقيمة ما يؤديه من مهام وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية وأن بيئة العمل تتسم باللامعيارية وعدم العدالة والمساواة في المعاملة بين الموظفين ($\beta = 0.680$, $p < 0.001$).
- قيمة الخطأ المعياري لجميع الأبعاد أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (39.4%) أي أن أبعاد الصراع التنظيمي يفسر (39.4%) من التغير الكلي في الاغتراب الوظيفي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٥) نموذج تحليل المسار العلاقة بين الصراع التنظيمي الاغتراب الوظيفي

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث، أي أن هناك تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة، ولكنه تأثيراً عكسياً.

الفرض الفرعي الأول:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

قام الباحثون بعمل تحليل المسار الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز

Regression Weights					
معامل التحديد R2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
0.264	0.001	28.152	.206	5.797	الثابت
	0.001	-12.316	.058	0.719	الصراع التنظيمي

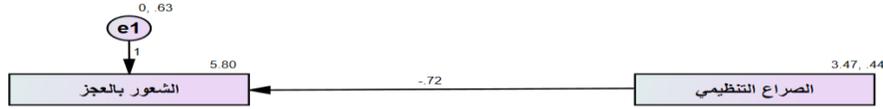
المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للصراع التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.05) وهذا دليل على ان هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على الشعور بالعجز، وأن زيادة مستوى الصراع التنظيمي توجب بيئة العمل بالمشاحنات والاضطرابات مما يزيد من مستوى شعور العاملين بالعجز وعدم القدرة على تحقيق أهدافهم الوظيفية والشخصية ($\beta = 0.719, p < 0.001$).
- قيمة الخطأ المعياري للصراع التنظيمي أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٢٦٤) أي أن الصراع التنظيمي يفسر (٢٦,٤٪) من التغير الكلي في الشعور بالعجز، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٦) لنموذج الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الشعور بالعجز بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة، ولكنه تأثيراً عكسياً.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف

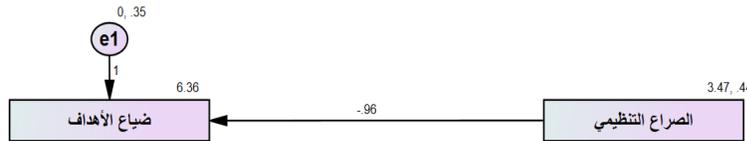
Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة .C.R	الخطأ المعياري .S.E	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
٠,٥٣٧	٠,٠٠١	٤١,٤٩٩	٠,١٥٣	٦,٣٥٦	الثابت
	٠,٠٠١	٢٢,١٢٤-	٠,٠٤٣	٠,٦٥١	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للصراع التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على ضياع الأهداف، وأن ارتفاع مستوى الصراع داخل بيئة العمل يزيد من شعور العاملين بضياع أهدافهم وعدم قدرتهم على تحقيقها مما قد يزيد من رغبتهم في ترك العمل تجنباً لتلك المشاعر السلبية . ($\beta = 0.651 , p < 0.001$)

- قيمة الخطأ المعياري للصراع التنظيمي أقل من (٥٠٪) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
 - يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٥٣٧) أي أن الصراع التنظيمي يفسر (٥٣,٧٪) من التغير الكلي في ضياع الأهداف، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٧) لنموذج الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أن هناك تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على ضياع الأهداف بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على اللامعيارية بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط للصراع التنظيمي على اللامعيارية

Regression Weights					
معامل التحديد R2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
٠,١٨٤	٠,٠٠١	٣٤,٢٤٣	٠,١٣١	٤,٤٧٦	الثابت
	٠,٠٠١	٩,٧٦٧-	٠,٠٣٧	٠,٣٦٢	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

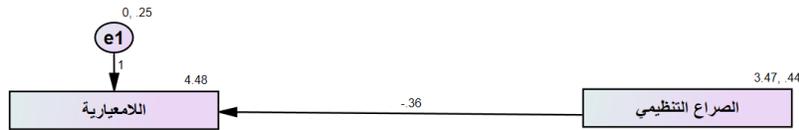
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة للصراع التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على

اللامعيارية، وأن زيادة مستوى الصراع التنظيمي يزيد من مشاعر الإحساس باللامعيارية وعدم العدالة وسيادة أكثر من أسلوب في التعامل مع العاملين داخل بيئة العمل ($\beta = 0.362$, $p < 0.001$).

- قيمة الخطأ المعياري للصراع التنظيمي أقل من (٥٠٪) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,١٨٤) أي أن الصراع التنظيمي يفسر (١٨,٤٪) من التغير الكلي في اللامعيارية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



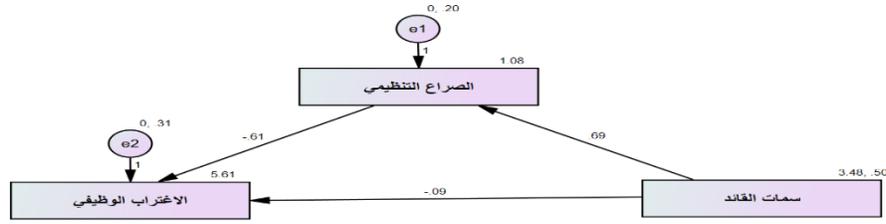
شكل رقم (٨) لنموذج الانحدار البسيط للصراع التنظيمي علي اللامعيارية

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض، أي أن هناك تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على اللامعيارية بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الرابع:

يوجد تأثير معنوي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لسمات القائد على الاغتراب الوظيفي من خلال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بالبنوك الحكومية المصرية محل الدراسة.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار في اختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (٩) نموذج تحليل المسار العلاقة بين سمات القائد والاعتراب الوظيفي من خلال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل المسار العلاقة بين سمات القائد والاعتراب الوظيفي من خلال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط

Regression Weights						
المعامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعلمة المقدره β_i	بيانات	المسارات
المتغير المستقل (سمات القائد) على المتغير الوسيط (الصراع التنظيمي)						
0.536	.000	22.082	.031	-.686	سمات القائد على الصراع التنظيمي	X ---> Z
المتغير المستقل (سمات القائد) على المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي)						
0.398	.001	-1.524	.056	-.186	سمات القائد على الاعتراب الوظيفي	X ---> Y
	المتغير الوسيط (الصراع التنظيمي) على المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي)					
	.000	-10.202	.060	.613	الصراع التنظيمي على الاعتراب الوظيفي	Z ---> Y

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لسمات القائد أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يدل على أن سمات القائد لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الوسيط (الصراع التنظيمي) ($\beta = -0.686$, $p < 0.000$) بمعنى أن وجود العديد من السمات الشخصية والمعرفية الإيجابية لدى القائد يزيد من قدرته على خفض مستويات الصراع التنظيمي وجعله عند مستوياته المقبولة .

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لسمات القائد أقل من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أكبر من ($0,01$) وهذا يدل على أن سمات القائد لها تأثير معنوي عكسي على الاغتراب الوظيفي، بمعنى أن توافر العديد من السمات الشخصية والمعرفية لدى القائد يزيد من ثقة الموظف بنفسه ويشعر بوجود مرجعية له عندما تواجهه بعض المشكلات، مما يقلل من مستوى شعوره بالاغتراب داخل بيئة العمل ($\beta = -0.186, p < 0.001$).
 - قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير الوسيط (الصراع التنظيمي) أكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من ($0,01$) وهذا يدل على أن الصراع التنظيمي له تأثير طردي ذو دلالة احصائية على الاغتراب الوظيفي، بمعنى أن زيادة مستويات الصراع داخل بيئة العمل تفقد الموظف تركيزه في العمل ولا تجعله يفكر سوى في كيفية التفاعل مع هذا الصراع لأخذ حقوقه مثلما يفعل الآخرون، مما يزيد من مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي والشعور بالعجز وضياح الأهداف واللامعيارية ($\beta = 0.613, p < 0.000$).
 - قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.
 - قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.536) أي أن أبعاد سمات القائد تفسر ($53,6\%$) من التغير الكلي في المتغير الوسيط (الصراع التنظيمي)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.398) أي أن أبعاد سمات القائد والمتغير الوسيط يفسران معا ($39,8\%$) من التغير الكلي في الاغتراب الوظيفي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- ويوضح الجدول الآتي التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلية للمتغيرات:

جدول (١٣) التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلية

نوع التأثير	المتغيرات	X	Z
التأثيرات المباشرة المعيارية	Z	-0.686	0.000
	Y	-0.186	-0.613
التأثيرات غير المباشرة المعيارية	Z	0.000	0.000
	Y	-0.421	0.000
التأثيرات الكلية المعيارية	Z	-0.686	0.000
	Y	-0.607	-0.613

المصدر: من إعداد الباحثون إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

ويتضح من الجدول السابق :

- وجود تأثير طردي مباشر بين سمات القائد والصراع التنظيمي ($\beta = -0.686, p < 0.000$).
- وجود تأثير عكسي مباشر بين سمات القائد والاعتراب الوظيفي ($\beta = -0.186, p < 0.001$)، وبين الصراع التنظيمي والاعتراب الوظيفي ($\beta = 0.613, p < 0.001$).
- وجود تأثير عكسي غير مباشر بين سمات القائد والاعتراب الوظيفي ($\beta = -0.607, p < 0.001$).

لذا يمكن القول بأن الصراع التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية Partial Mediator في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالاعتراب الوظيفي، حيث في زيادة التأثير الإيجابي لسمات القائد في التخفيف من مشاعر الاعتراب الوظيفي لدى العاملين

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع، أي أن هناك تأثير معنوي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات القائد علي أبعاد الاعتراب الوظيفي من خلال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط.

٩. مناقشة النتائج

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت السمات الشخصية للقائد وتأثيرها المباشر على قدرة العاملين وعلى تحقيق الأهداف ورضاء العاملين وما يترتب عليه من مشاعر الاعتراب الوظيفي داخل بيئة (آل ياسين، ٢٠١٤، العنجري، ٢٠١٧، الشمري، ٢٠١٨، الغيلاني وطشوش، ٢٠٢٢، ب ولينجيب، ٢٠٢٣). كما اتفقت مع نتائج دراسة زهرة (٢٠٢٣) التي توصلت لوجود تأثير معنوي لسمات القائد على الاعتراب الوظيفي؛ إلا أنها اختلفت عنها في إدخال الصراع التنظيمي كمتغير وسيط.

من ناحية أخرى، اتفقت مع الدراسات السابقة في ضرورة تهيئة بيئة عمل ملائمة للتخفيف من الضغوط التي تعتبر من السباب المهمة في زيادة مستوى شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي (حبر، ٢٠١٣، ابراهيم، ٢٠١٥، عاتي؛ مراني، وبورديمة، ٢٠٢١، رشيد وآخرون، ٢٠١٧، عبد السميع وآخرون، ٢٠٢٢، الكرداوي، ٢٠٠٨، منتصر، ٢٠٢٣). إضافة إلى اتفاقها مع نتائج الدراسات السابقة حول تأثير سمات القائد على مستويات الصراع التنظيمي (الصادق، ٢٠١٩، فافة، ب وصبع، ٢٠٢١، الاسير، ٢٠٢٣، شواقفة، والخطيب، ٢٠٢٢، رضوان، ٢٠٢٣).

١٠. توصيات الدراسة

قد أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين سمات القائد والاعتراب الوظيفي في ظل صراعات العمل، ويرى الباحثون أنه على الرغم من الاهتمام من جانب علماء الإدارة بموضوعات القيادة والصراع والاعتراب الوظيفي، إلا أننا نتواجد في بيئة دائمة التغير وملينة بالتعقيد، ويعكس هذا التغير والتعقيد المزيد من الضغوط على العاملين وتتغير معه ثقافات واتجاهات. لذا توصي الدراسة بما يلي:

مؤشرات النجاح	المسئول عن التنفيذ	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	التوصية
من خلال تحقيق الأهداف	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية مع الإدارات المختلفة في البنك	وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات لتحقيق ذلك. المتابعة والمقابلات المستمرة للتعرف على مشاكل العاملين المهنية والشخصية.	١- ضرورة اهتمام القادة بالعاملين حفاظاً على سلامتهم النفسية والمهنية.
قياس أثر التدريب على تحسين مستوى الاداء	إدارة الموارد البشرية مع الإدارات المختلفة في البنك	وضع خطة تدريبه للتأهيل لجميع العاملين أثناء العمل على أساليب القيادة الحديثة وذلك من خلال شركات متخصصة.	٢- ضرورة قيام البنوك بجعل التدريب على القيادة للقادة الحاليين والقادة المرشحين من أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل.
زيادة الرضا الوظيفي وظهور أفكار جديدة ومبتكرة في مجال العمل	الإدارة العليا والإدارة الوسطى وإدارة الموارد البشرية	١- تشجيع المديرين للعاملين على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب العاملين على التمكين. ٢- إعادة هيكلة نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين على الابداع والابتكار.	٣- ضرورة الأخذ بالأفكار الإبداعية للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالموارد البشري من خلال نظام الحوافز والمكافآت وتوفير الجو الابتكاري وتمكين العاملين داخل البنوك.
زيادة رضا وولاء العاملين.	إدارة الموارد البشرية	وضع دليل واضح وعادل لمعايير الترقية واستقطاب العاملين ذوي المهارات الإدارية والتي تساعد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات.	٤- الشفافية ووضع معايير واضحة وعادلة للترقيات.
زيادة رضا وولاء العملاء	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية مع الإدارات المختلفة في البنك	من خلال تفعيل تمكين العاملين والعمل على انشاء قنوات غير تقاليد لمعرفة احتياجات العاملين والعمل على تحقيقها.	٥- سعي البنوك نحو تقليل مستوى الصراعات التنظيمية عن طريق المنافسة الشريفة وفقاً لأخلاقيات المهنة.

المراجع

اولا :المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، أحمد علي (٢٠١٩)، "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية": دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المنصورة : كلية التجارة .
- الكرمي، حمادة عبد المنعم (٢٠٢٠) " علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية فى التعليم الثانوى العام بمصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة المنصورة : كلية التجارة.
- مؤمن، عمرو محمد (٢٠١٧)، "أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الشقيري، سناء عبد الإله علي (٢٠١٩)، "العمل في غير مجال التخصص وعلاقته بظاهرة الاغتراب الوظيفي : دراسة سيكولوجية على عينة من خريجي الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ،كلية الآداب، جامعة اليرموك.
- صبر رنا ناصر (٢٠١٣)، :أثر ضغوط العمل في مستوى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي"، معهد الإدارة -الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٣٧ .،المجلد ٨،العدد ٢، ٧٨٢-٧٦٣ ، ١١٨٧-١٢٢٥ . ISSN2543-X375.
- زاهي، منصور & تاويريت، نور الدين (٢٠١٣)،" الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل"مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،عدد ٣، ١٤٩-١٣٢.
- ابراهيم ، عبد السلام محمد (٢٠١٥)،"أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية ، المجلد السادس ، العدد(١)، ١٩١-١٥٧.
- الأحمدي ،عائشة سيف (٢٠٢١)،واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة"، مجلة التربية :جامعة الازهر ، كلية التربية ،أبريل، مجلد ٢، ع ١٩٠ ، ٥٥٢-٥١٥.
- الاسبر ، أدريانا (٢٠٢٣)، "درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة الثانوية في ريف مدينة دمشق ،
- الأغا، صهيب & عساف، محمود(٢٠١٤)، الإدارة والتخطيط التربوي :مفاهيم وتطبيقات، سيد منصور للطباعة والنشر والتوزيع، فلسطين ، غزة
- أكرور، سهام & عبد الكريم، نايت عبد الرحمن(٢٠١٩)،تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي : دراسة ميدانية ، المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر
- القماش، عبير حسين & الجهني ، أريج مكي(٢٠٢٠)،نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظريات السمات ، النظرية الموقفية ،نظرية اتخاذ القرار ، المجلد ٣٦، العدد ١٢،ديسمبر ٢٠٢٠.ناقص المصدر اسم المجلة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. رانيا علي محمد عبده سقراط؛ د. حسام أحمد حمادة؛ وائل محمود عبد الدايم

- ياسين، محمد محمد حسن (٢٠١٤)، أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي "دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الادارية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١١، العدد ٤، شعبان ١٤٣٥، التقييم المعياري للدوريات ١٩٩٦-٢٣٣٩.
- بحر، يوسف وأبو سلطان، مياسة (٢٠١٣)، "الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد ٥، ٢١٣-١٧٧.
- البدري، لارا حسين علي (٢٠٢١)، أثر الشخصية الانبساطية على القيادة السياسية "دونالد ترامب نموذجاً"، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، مركز بحوث الرأي العام، مجلد ٢٠، عدد ٤، ديسمبر ٢٠٢١، ص ٦١٢-٥٨٥.
- برهون، ايمان حجار و جميل، احمد (٢٠١٢)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي- دراسة حالة شركة نوزيع الكهرباء والغاز، بعين بسام جامعة البويرة .
- البطريق، مروة محمد محمد علي (٢٠٢٢)، الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة كورونا كوفيد-١٩ والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد ٢، الجزء الثالث، يوليو
- بن عون، الزبير & دور، محمد (٢٠٢١)، الصراع في المنظمة : دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد ٣، العدد ١، ٢٢٤-٢٠٣.
- بنين، وفا & علي، مريقة ٢٠١٨، دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير
- بورديمة، سعيدة & عاتي، خولة فوغالي & مراني، هناء (٢٠٢١)، "أثر ضغوط العمل في تنمية الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين": دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قلمة .
- بولي نجيب، الهام (٢٠٢٣)، "سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة، سطيف، جامعة المسيلة، رسالة دكتوراه
- التركي، فتحي طاهر (٢٠٢٣)، واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية (الأسباب والاستراتيجيات)، دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بجامعة مصراتة، مجلة السائل العلمية المحكمة، العدد (٣)
- جوزة، عبد الله (٢٠١٢)، "إشكالية الإغتراب في الفكر العربي والغربي" مجلة الباحث، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، كلية الآداب واللغات، مختبر اللغة العربية وآدابها، عدد ٩، ٣١٥-٢٦٢.
- جويد، سما موسى (٢٠٢٣)، "دور الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الوظيفي، دراسة حالة يف مديرية تربية المثلى.

حبر، رنا ناصر (٢٠١٣)، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين- والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٧..

الحبس، صالح بن سالم بن محمد (٢٠٢١)، دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة - تطبيقية- على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية سلطنة عمان، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ، جامعة دمياط ع(٢)، مجلد ٣، ص ٥٧٩-٥٣٣..

الحبشي، صالح بن سالم بن محمد (٢٠٢١)، دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي :دراسة تطبيقية على شركة الإنفاق للاستشارات الهندسية سلطنة عمان، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ، جامعة دمياط ،٢(٢)، ج(٣)، ٥٧٩-٥٥٣ حداد، صونيه (٢٠١٠)، "نظرية الاغتراب في الفكر السيكلوجي" مجلة الإحياء : جامعة باتنة ، كلية العلوم الإسلامية، عدد ١٤، ٦٠٤-٥٩٣.

حسين، ميساء عاهد عبد اللطيف،(٢٠٢٤)، أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية ISSN : ٢٧٨٩-١٩٤١ - Vol 5, No 13 August, pp55-80

خزاعلة، حمزة أحمد عقل، ٢٠١٨، أثر السمات القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في الأقسام التمريضية في مستشفى المفرق الحكومية، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت

خليل، ياسر محمد (٢٠٢١)، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية ، الإسكندرية ، مصر ، دار إضافة للنشر والتوزيع
خميس، بسمه (٢٠٢٣)، "دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات، جامعة محمد عين، سقطيف

درويش، هاجر & عماري ، هجيرة (٢٠٢٢)، أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، بتوقرت ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ذياب، لبنى (٢٠١٨)، "مستوى تقدير الذات وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بجامعة سطيف، أطروحة دكتوراه.

رشيد، جوان & صادق، زانا مجيد & ولي ، علي ابراهيم (٢٠١٧)، دور ضغوط العمل في الاعتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ، جامعة صلاح الدين ،مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (٩)، العدد(١٧)، اربيل.

رضوان ، هنية(٢٠٢٣)، "إدارة الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ببعض المنشآت الرياضية بولاية الأغواط ، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد(٥)، العدد(١)، ٢٦٠-٢٤٣.

الرمحي، وفا جمال(٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الاعدادية للإناث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية ، العدد ٤٨، المجلد ٣، ١٩٣ - ١٢٤.

ريان، عادل ريان محمد & عبد الجليل، أماني موسى وعلي ، نادية أمين محمد(٢٠١٩)، أثر إدراك العاملين للقيادة الاخلاقية على شعورهم، جامعة سوهاج ، كلية التجارة ، مجلد ٣٣، ع ٢، ١٣٢-١١١.

ريان، عادل ريان محمد & عطية ، عدنان محمد(٢٠٢١)ز تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اسويط .اسويط.

زهرة، وائل محمود(٢٠٢٣)، أثر القيادة السامة على الاغتراب الوظيفي في العمل: الدور الوسيط التهكم التنظيمي": (بالنطبق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

سعيد ، محمود عودة عبد الله (٢٠١٧)، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، "جامعة الأقصى .

سعيد، سناء عبد الرحيم(٢٠٢٠)، "دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال -"دراسة ميدانية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

السكرانة، بلال (٢٠١٠)، القيادة الادارية الفعالة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلبية عوض ، على عبد العزيز(٢٠٢٣)، واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد الثاني، الجزء الأول، يونيو ٢٠٢٣، ٥٦-١.

الشمري، منيف بن مروى(٢٠١٨)، صفات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين - مدينة الرياض "دراسة ميدانية"مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ١٩. ص:١٠٨-٣٣.

شواقفة، ايات يوسف & الخطيب، تسنيم عبد الله (٢٠٢٢)، "أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (٦)، العدد (٥٦)، ٢٥-١.

الصادق، عبد الحكيم سعد غيث، ابو حجر ، سارة عيسى سالم (٢٠١٩)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد الثاني ، العدد الثاني.

الصيرفي، محمد(٢٠٠٨)، القرار الاداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر ،اسكندرية.

ضيف، هاني جلال عبد الشكور (٢٠٢٣)،توسيط الشعور بالاغتراب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية :الدور المعدل لقوة طريق وقوة ارادة العاملين في الشركات القابضة لوزارة قطاع الأعمال العام، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٤، العدد الثاني -أبريل ٢٠٢٣.

طلحة & النجار (٢٠٢٣)، التأثير المعدل للدعم القيادي في العلاقة بين صياغة الوظيفة والارتباط بالعمل: بالتطبيق على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة - جامعة دمياط المجلد الرابع - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣ المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ع، ٢، ج، ٣، يوليو ٢٠٢٣

طه، سهير ابراهيم جمعة (٢٠٢٢)، استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري: دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، المجلد ١٣، العدد الثاني، ٩٢-٦٨

عبد السميع، عزيزة & عواد، عمرو & سمير، ياسين (٢٠٢٢)، أثر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، عدد ٣.

عبد السميع، عزيزة & عواد، عمرو & سمير، ياسين (٢٠٢٢)، أثر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، عدد ٣.

عبد النبي، دينا فتحي عبد الغني (٢٠١٧). الاغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين، المجلة العلمية بكلية الآداب جامعة طنطا، - عدد ٣٠، مجلد ١، ص ٣٤٧-٣٢٥.

عبد المنعم، أميرة حسن & متولى، احمد حسن (٢٠١٩)، أثر الاغتراب الوظيفي على ولاء العاملين في الفنادق": دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ، يونيو، عدد (٥)، ٤٢٧-٤٠٦.

العجمي، فهد ناصر (٢٠١٧)، "تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية"، *Journal of environmental studies and research*, 7(3), 44-74.

العزاوي، حسين أحمد & العطوي، عامر علي (٢٠٢١)، "دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، ١٩٨.

عطوي، جودة عزت (٢٠٠٤)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية، وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، عمان، الطبعة ١، ص ٤.

عكر، منى خالد (٢٠٢٠)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

علي، بشرى محمد والأحمد، أمل (٢٠٠٨)، "مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية" مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية : جامعة دمشق، ص ٢٤، ع ١، ٥٦١-٥١٣

عمروش، عمر (٢٠٢٢)، " مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة اضافات اقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ٣٦٧-٣٤٨.

العمري، سلطان بن أحمد & طيبة ، حسن بن عبد القادر (٢٠٢١)، أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة، بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٥)، العدد (٣)، ٢٨، فبراير، ص ٢٢-١.

العنجري، استقلال نوران ناصر (٢٠١٧)، السمات الشخصية وعلاقتها بالأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة التربية بينها ، العدد ١٢ ، مجلد (١)، أكتوبر ٥٧٤-٥٣٧ .
عوض، على احمد عبد العزيز (٢٠٢٣)، "الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية ، كلية التربية قسم أصول التربية ، جامعة المنوفية.

العوضي، فائزة خير الله ناصر & العوضي ، عادل خير الله ناصر بن عبد الله (٢٠٢٠)، "ظاهرة الاغتراب الوظيفي : أسبابها ، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت" مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية : جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٣٧، ٢٠٤-١٣٨

الغريب، محمد & جسام ،تماضر مهدي ،٢٠٢٣، أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين (دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد الحادي والعشرون / تشرين الأول

الغيلاني، عبد الرزاق بن صالح بن ناصر & هايل عبد المولى طشطوش (٢٠٢٢)،(أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام سلطنة عمان) دراسة حالة على القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
يسري & بوصبع ،سلمى وآخرون (٢٠٢٣)، "دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج - الطاهير" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل ،رسالة دكتوراه.

فخري، نور حسين & صالح، مصطفى رعد(٢٠٢٠)، "الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل" بحث تطبيقي، المجلة الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة بغداد، (NO,121) ، (VOI,26 ٣٠٠-٢٨٢

قبوال، هاجر & بصامي ،فاطيمة & الهاللي نعامرة (٢٩٢٣)،"الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية لدى جامعة ابن خلدون" ، جامعة ابن خلدون،جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ابن خلدون، تيارت، رسالة ماجستير .

القرني، محمد عائض نمشان(٢٠١٩)،"الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن،مجلة التربية جامعة الأزهر،مجلد ٣٢، ع ١٨٢، ٥٣٣-٤٨١ .

القيوتي، محمد القاسم(٢٠٠٣)، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الأولى ، دار الشروق ،عمان ،الأردن،ص ٢٤١ .

القناش، عبير حسن (٢٠٢٠)نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات ، النظرية الموقفية ، نظرية اتخاذ القرارات ، المجلة العلمية كلية التربية ، جامعة أسبوط ، المجلد ٣٦، العدد ١٢ .

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. رانيا علي محمد عبده سقراط؛ د. حسام أحمد حمادة؛ وائل محمود عبد الدايم

- القناش ، عبير حسن (٢٠٢٠) نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات ، النظرية الموقفية ، نظرية اتخاذ القرارات ، المجلة العلمية كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد ٣٦، العدد ١٢ .
- الكرداوي، مصطفى محمد أحمد (٢٠٠٨)، أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل : دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة ، كلية التجارة، مجلد ٣٢ ، ع ١٤، ٥٣٣-٤٨١ .
- الكنعان ، حمود بن صالح (٢٠١١)، تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي" مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت ، مجلد ٣٩، ع ١، ١٥-٥٦ .
- المراجع للكتاب الاجانب : مجلة الشارقة - للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ١١، العدد ١ شعبان ١٤٣٥-٢٠١٤ ترقيم معياري ١٩٩٦-٢٣٣٩
- المطيري، النيرة غالب ساري (٢٠٢٢)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية الإنسانية المجلد ٢(، العدد ١٤): ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٢م
- المطيري، عزيزة مفرح فرحان (٢٠١٦)،"الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية ، العدد ١٦٨، مجلد ٣، ٥١٢-٤٦٥ .
- مقبل ،عالية محمد (٢٠١٨)، سمات القائد التربوي وكيفية اختياره ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد الأول www.ajsp.net.
- مقرب، سارة (٢٠١٨)، "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ٢، المجلد (١٠)، ٢٠-١ .
- منتصر، هالة علي حواش (٢٠٢٣)، المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة تطبيقية ، مجلة كلية التربية ، العدد ٤٧، الجزء الثاني، ٤٥٩-٣٥٩ .
- النجار، أحمد أكرم & أحمد، محمد عبد العزيز سيد (٢٠٢١)، دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٠، العدد (٣)، ٣٢٩-٣١١ .
- النجار، أحمد كرم وأحمد، عبد العزيز السيد (٢٠٢١)، دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق ، المجلد ٢٠، العدد ٣، ٣١١-٣٢٩
- الهاجري، عبد الرحمن (٢٠١٨)، درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت السمات القيادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن
- الهاشمي، عادل محمد إبراهيم ٢٠٢٤، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر، المجلة العربية للإدارة) تحت النشر (، مج ٤٤، ع ٦ - ديسمبر) كانون، الأول ١٦-١ .
- الهروط، معاذ محمود (٢٠٢٣٢)، " الصراع التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية ، المجلد (٨)، العدد (١٩).

مراجع باللغة الانجليزية

- Al Halbusi, Hussam, Shehnaz, Tehseen & T. Ramayah (2017). The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study, Malaysian Journal of Business and Economics, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64.
- Coklar, A. (2018). " Ict ethical leadership scale (ICTELS): A Study of reliability and validity on Turkish pre- service teachers". International Journal of Human Sciences, Vol. 9, No.1,pp. 83-101.
- Golestanipour, Morteza (2016). Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and rganizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES, pp. 696-710.
- Walumbwa,F.,O.,Mayer,D.,M.,Wang,H.,Workman,K.,and Christensen , A.,L., (2019). “ Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 115 ,pp. 204–213.
- Yildiz, H., and Yildiz, B., (2018). The Influences of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. International Business Study, Vol.9,No. 2, pp.19-33.
- "George,J.M(٢٠٠٠)Emotions & Leadership; The Role of Emotional Intelligence, ÷Human Relations ,VO1.53,No.8
- "Likert,R & likert,J .G.(1976),New Ways of Managing Conflict ÷McGraw-Hall,Inc.,N.Y
- "Moorhead, G & Griffin,R.W,(1995),Organizational Behavior ÷Houghton Mifflin Co.,Boston " .Motivational Effects of Transformational Leaders .÷Academy of Management Journal ,VOI.11,no.4 .
- "Tannenba,R & .Schmidt,W.H.(1973),How to choose a leadership Pattern .×Harvard Business Review ,VOI .51,no.3.(Reprint of March – April 1958 Article
- Yuki,G.,Gordon,A.&Taber,T.(2002)"A Hierarchical Taxonomy Of Leadership Behavior; Integrating a Half Century of Behavior Research", Journal of Leadership & Organizational Studies,VOI,9,NO.1

Abstract:

This study aims to examine the effect of leader characteristics on government bank employees' feelings of job alienation, through organizational conflict as a mediating variable. The researchers used the descriptive analytical method by applying it to a sample of (450) employees working in government banks across different managerial levels.

The results showed that there is a significant effect of leader traits on both organizational conflict and feelings of job alienation among employees, and that organizational conflict has an influential role in increasing the level of feelings of job alienation among employees, and that organizational conflict plays a mediating role in the relationship between leader traits and employees' feelings of job alienation.

Considering the results of the study; A set of recommendations have been proposed that can contribute to utilize positive characteristics of the leader in reducing the levels of feelings of job alienation among employees.

Keywords: Organizational conflict, leader traits, job alienation