

عنوان البحث

**دور التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف:
دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية.**

خالد محمد علي محمد محمد علي¹، د. مالك النعيم²

¹ طالب دكتوراه، جامعة الجزيرة، السودان.

بريد الكتروني: khalidmohammedali34@gmail.com

² أ. مشارك، جامعة الجزيرة، السودان.

HNSJ, 2025, 6(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj65/39>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/65/39>

تاريخ النشر: 2025/05/01م

تاريخ القبول: 2025/04/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/04/07م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمصارف السودانية البالغ عددهم (525) موظف. تم اختيار عينة مكونة من (247) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.982) ومعامل التحديد (0.964)، مما يدل على أن القادة الذين يتمتعون بالتأثير المثالي لديهم قدرة أكبر على توجيه الأفراد وتقليل الصراعات التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات التأثير المثالي من خلال تطوير مهارات القادة في بناء القدوة الحسنة، وتحفيز العاملين عبر القيم المشتركة والالتزام الأخلاقي داخل المصارف السودانية.

الكلمات المفتاحية: تأثير مثالي، قيادة تحويلية، إدارة، صراع تنظيمي، مصارف سودانية.

RESEARCH TITLE

The Role of Idealized Influence of Transformational Leadership in Managing Organizational Conflict among Employees in Banks: A Field Study on a Sample of Sudanese Banks

Khalid Mohamed Ali Mohamed Mohamed Ali¹, Dr. Malik Al-Naeem²

¹ PhD student, University of Gezira, Sudan.

Email: khalidmohammedali34@gmail.com

² Associate Professor, University of Gezira, Sudan.

HNSJ, 2025, 6(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj65/39>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/65/39>

Received at 07/04/2025

Accepted at 15/04/2025

Published at 01/05/2025

Abstract

The study aimed to identify the role of idealized influence of transformational leadership in managing organizational conflict among employees. The descriptive analytical method was employed, and the study population consisted of employees in Sudanese banks, totaling (525) individuals. A sample of (247) employees was selected, and a questionnaire was used as the data collection tool. The study yielded several findings, including a strong positive relationship between idealized influence and organizational conflict management, with a correlation coefficient of (0.982) and a determination coefficient of (0.964). This indicates that leaders with idealized influence have a greater ability to guide individuals and reduce organizational conflicts. The study recommended improving idealized influence practices by developing leaders' skills in being role models and motivating employees through shared values and ethical commitment within Sudanese banks.

Key Words: Idealized Influence, Transformational Leadership, Management, Organizational Conflict, Sudanese Banks.

مقدمة:

يُعتبر "التأثير المثالي أحد أبرز أبعاد القيادة التحويلية، حيث يتمثل في قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، يتمتع بالأخلاق العالية والرؤية الواضحة، ويكسب احترام وتقدير مرؤوسيه من خلال التزامه بقيم العمل والمصلحة العامة، كما إن التأثير المثالي للقيادة التحويلية لا يحدث فقط تحفيزاً داخلياً لدى العاملين، بل يزيد أيضاً من مستوى الثقة والانتماء والولاء، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تُعد إدارة الصراع التنظيمي من أكثر المشكلات التي تواجهها المنظمات بمختلف أنواعها، نظراً لتعدد وجهات النظر واختلاف المصالح والأدوار بين العاملين بالإضافة لندرة الموارد، فالصراع التنظيمي قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع الأداء، ما لم يتم إيجاد إستراتيجيات فعالة للتعامل معه تضمن توازناً بين الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الإدارة الفعالة للصراع تؤدي إلى زيادة فعالية التواصل، وتطوير أساليب حل المشكلات، وتحقيق التفاهم المتبادل داخل بيئة العمل.

إن لتأثير المثالي للقيادة التحويلية يعتبر أداة فعالة في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، حيث أن القائد التحويلي، من خلال سلوكه المثالي يسهم في الحد من التوترات، وبناء ثقافة التعاون، وتحقيق العدالة التنظيمية، كما يساعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية في بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين، وتحفيزهم على تبني أساليب مرنة في التعامل مع الخلافات، مما يدعم استقرار الأداء المصرفي ويدفع بالمصرف نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

تُعد محدودية الموارد، وغموض الصلاحيات والمسؤوليات، وتعارض الأهداف من العوامل التي تسهم في زيادة احتمالية حدوث الصراع التنظيمي بين العاملين، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على بيئة العمل ويؤثر على كفاءة الأداء داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي، ولعل ذلك يتطلب وجود قيادة قادرة على إلهام العاملين والتأثير فيهم من خلال السلوك الأخلاقي والقوة الحسنة، بما يسهم في بناء الثقة وتعزيز الالتزام التنظيمي. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما دور التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال التالي:

1. **الأهمية العلمية:** إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال التركيز على "التأثير المثالي" كأحد أبعادها الجوهرية، وربطه بإدارة الصراع التنظيمي. وتُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تسلط الضوء على هذا الجانب في القطاع المصرفي، سد الفجوة البحثية القائمة في مجال العلاقة بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.
2. **الأهمية العملية:** تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها القادة والإداريون في القطاع المصرفي لفهم كيفية توظيف التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية وتحسين بيئة العمل. كما تُمكن نتائج الدراسة من تطوير سياسات وبرامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات القادة في التعامل مع الصراعات بأسلوب بناء، بما ينعكس إيجاباً على جودة بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء الفردي والمصرفي ككل.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع تطبيق التأثير المثالي للقيادة التحويلية بالمصارف السودانية.
2. تحديد مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية.
3. التعرف على دور التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف السودانية.

فرضية الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف السودانية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: المصارف السودانية.
2. الحدود الزمانية: 2024/10/19-2025/3/29م، وهي تمثل فترة جمع بيانات الدراسة وإعدادها.
3. الحدود البشريّة: عينة من العاملين بالمصارف السودانية.

الدراسات السابقة:

دراسة **Seljemo وآخرون (2020)**: هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية، ومتطلبات العمل، وموارد العمل في تشكيل ثقافة سلامة المرضى بدور رعاية المسنين في النرويج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (165) موظفًا في أربعة دور رعاية مسنين. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية فسّرت 47.2% من التباين في ثقافة سلامة المرضى، و25.4% من التباين في التصور العام لسلامة المرضى، مع دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$). كما أوضحت أن متطلبات وموارد العمل فسّرت 7.8% من ثقافة سلامة المرضى و4.7% من التصور العام لسلامة المرضى.

دراسة **يوسف والعنزي (2020)**: سعت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في الكويت من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (445) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا، حيث بلغت نسبة الذكور 17.3% والإناث 82.7%. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، كما أظهرت أن القيادة التحويلية لا تُمارَس بفعالية في المدارس، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.06) والانحراف المعياري (0.886).

دراسة **Gom وآخرون (2021)**: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثيرات القيادة التحويلية المدركة على رأس المال النفسي متعدد الثقافات ونوايا دوران الموظفين لدى العاملين في الخطوط الأمامية بفنادق الأربع والخمس نجوم في صباح، ماليزيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (162) موظفًا. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على رأس المال النفسي عبر الثقافات، وتؤثر سلبًا على نية دوران الموظفين.

دراسة **الرشيدي (2021)**: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في الكويت من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي،

وشملت عينة الدراسة (411) معلماً ومعلمة بمنطقة الفروانية التعليمية. توصلت النتائج إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة، وأن أسلوب التعاون كان الأكثر استخداماً في إدارة الصراع، تلاه التفاوض، ثم الإيجار، وأخيراً التجنب. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التعاون والتفاوض، وعلاقة سلبية مع أسلوب التجنب والإيجار.

دراسة أرباب (2022): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان شمل عينة من (100) موظف. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية بأبعادها متوافرة بدرجة عالية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

دراسة الخصاونة والزوايدة (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على كامل مجتمع الدراسة المكون من (266) موظفًا. أظهرت النتائج أن تصورات الموظفين حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير كانت مرتفعة، كما أظهرت وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة السلمي وشعبي (2024): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، مراعاة الشعور الفردي) في تعزيز السمعة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمحافظة جدة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (150) موظفًا من إجمالي (200) موظف. أظهرت النتائج أن القادة يتجاوزون مصالحهم الذاتية لتحقيق المصلحة العامة (متوسط 2.07)، ويملكون رؤية واضحة لمستقبل العمل (متوسط 2.04)، وأن الشؤون الصحية تسعى لتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهدافها (متوسط 2.02).

الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية من جوانب مختلفة، مثل دورها في تشكيل ثقافة السلامة المهنية (Seljemo وآخرون، 2020)، أو في التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية والإشرافية (يوسف والعنزي، 2020؛ الخصاونة والزوايدة، 2023)، أو تأثيرها على رأس المال النفسي ونية دوران الموظفين (Gom وآخرون، 2021)، وكذلك علاقتها بأداء العاملين (أرباب، 2022)، أو تعزيز السمعة التنظيمية (السلمي وشعبي، 2024)، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على القيادة التحويلية كمنظومة متكاملة، دون التطرق بشكل خاص إلى أثر أحد أبعادها الأساسية، وتحديدًا "التأثير المثالي"، في إدارة الصراع التنظيمي، باستثناء دراسة الرشيدي (2021) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع، لكنها لم تربط ذلك بالقيادة التحويلية أو بأحد أبعادها تحديدًا. كما أن بيئات الدراسة تنوعت بين القطاع الصحي، والتعليمي، والفندقي، والصناعي، دون وجود تركيز كافٍ على القطاع المصرفي في السودان، بالرغم من أن القطاع المصرفي يُعد بيئة تنظيمية تكثُر فيها الصراعات التنظيمية نظرًا لطبيعة العمل وضغوطه. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، من خلال استكشاف دور "التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي السوداني.

أولاً: الإطار النظري

1. التأثير المثالي للقيادة التحويلية

إن التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، فهو يُمثل جوهر الشخصية القيادية الملهمة التي تحظى باحترام وتقدير وولاء التابعين، ويعرف بأنه قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل الموظفين من خلال سلوكياته الأخلاقية ومبادئه الواضحة، مما يولد لديهم الإعجاب والثقة العالية في قيادته، ويدفعهم إلى تبني رؤيته وقيمه والعمل وفقاً لها (العنزي، 2020).

يتصف القائد ذو التأثير المثالي بأنه يضع مصلحة المنظمة فوق مصالحه الشخصية، ويحرص على العدالة في التعامل، ويتخذ قراراته بناءً على القيم والمبادئ وليس على المصالح الذاتية (Hoch et al., 2018). كما أن التأثير المثالي للقائد التحويلي يحقق التماسك التنظيمي، ويؤدي إلى النقل من احتمالية نشوء الصراعات أو تفاقمها، حيث يعمل بث روح الجماعة والانتماء، ويخلق بيئة من الثقة المتبادلة والاحترام (Caillier, 2020).

إن القادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي يمارسون دوراً في التخفيف من حدة التوترات بين العاملين، وذلك عبر سلوكهم الأخلاقي، والحرص على معالجة النزاعات بطرق عادلة وبناءة، بعيداً عن التحيز أو الانفعال. كما يسهم في تعزيز الانضباط الذاتي لدى العاملين، مما يؤدي إلى الحد من الممارسات السلبية داخل بيئة العمل (Khan et al., 2020).

إن التأثير للقيادة التحويلية، يُؤسس للثقة المتبادلة بين القائد وأفراد فريقه، ويسهم في خلق وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والأخلاق، مما يساعد على إيجاد بيئة عمل مستقرة، تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، بما فيها الصراعات التنظيمية. (Ng, 2022)

2. إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي من أكثر القضايا التي تؤثر في فاعلية العمل داخل المنظمات، إذ تنشأ الصراعات نتيجة لتباين الأهداف والقيم والتصورات بين الأفراد أو بين الأقسام المختلفة. ويُعرف الصراع التنظيمي بأنه "حالة من التوتر أو التباين أو التناقض تحدث داخل المنظمة نتيجة تداخل الأهداف أو المصالح أو القيم أو الأدوار الوظيفية بين الأفراد أو الجماعات" (العنزي، 2022).

الصراع في المنظمات لا يعد دائماً أمراً سلبياً، بل قد يكون أحياناً دافعاً للتحسين والتطوير، خصوصاً عندما تتم إدارته بطريق علمية. كما أن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تتأتى من القدرة على توجيه الخلافات نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز التفكير النقدي، وتحسين العلاقات التنظيمية، ومن أهم أنماط إدارة الصراع: التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، والإذعان. (Rahim, 2017).

إن القادة يؤدون دوراً كبيراً في إدارة الصراع، خصوصاً عندما يمتلكون مهارات القيادة، إذ يعمل القائد على احتواء الخلافات وتحويلها إلى فرص للتحسين والابتكار، من خلال تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وتحقيق التوافق بين فرق العمل (Hoch et al., 2018). كما أن وجود إدارة فاعلة للصراع التنظيمي يؤدي إلى تهيئة بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء التنظيمي (المرشدي، 2021؛ Al-Ali et al., 2020).

ثانياً: الدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لأغراض الدراسة التي تسعى للتعرف على درجة تطبيق التأثير المثالي للقيادة التحويلية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية، حيث يهتم بوصف الظاهرة وصفاً تفصيلياً كما توجد على الواقع من خلال منهجية علمية سليمة، وبين النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة كمية يمكن تفسيرها، ويقترح الأساليب المثلى التي يجب أن تكون عليها.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف السودانية المتمثلة في (الخرطوم، أمدرمان الوطني، الزراعي، الفرنسي، الثروة الحيوانية، التنمية الصناعية، فيصل الإسلامي، المال المتحد، المزارع التجاري)، البالغ عددهم (525) موظف، تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية من العاملين بالمصارف السودانية، وتكونت من (247) موظف، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت كل الاستبانات التي تم جمعها صالحة للتحليل. الجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
60	8	أقل من 30 سنة
84	54	30 وأقل من 40 سنة
68	50	40 وأقل من 50 سنة
35	25	50 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المستوى التعليمي
44.9	111	بكالوريوس
34.0	84	ماجستير
21.1	52	دكتوراه
النسبة	العدد	الخبرة العملية
27.1	67	أقل من 5 سنوات
28.3	70	5 وأقل من 10 سنوات
17.4	43	10 وأقل من 15 سنة
35.0	48	15 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

1. **العمر:** أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 34.0%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.5%. بينما بلغت نسبة العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 24.3%، أما الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر فشكّلوا أقل نسبة وهي 14.2%. تشير هذه النتائج أن معظم العاملين في القطاع المصرفي السوداني ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما قد يعكس مستوى من الخبرة والاستقرار الوظيفي.
2. **المستوى التعليمي:** أن حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بنسبة 44.9%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 34.0%، في حين أن حملة الدكتوراه يمثلون 21.1% من العينة. تشير هذه النتائج إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في القطاع المصرفي السوداني، مما قد يعكس الاهتمام بالتأهيل الأكاديمي في هذا القطاع.
3. **الخبرة العملية:** أن الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات تشكل النسبة الأكبر بنسبة 28.3%، تليها الفئتان الأقل من 5 سنوات و15 سنة فأكثر بنسبة متساوية بلغت 27.1% لكل منهما. أما الفئة التي تمتلك خبرة بين 10 وأقل من 15 سنة فقد شكلت 17.4% من العينة. تعكس هذه النتائج توازناً في توزيع الخبرات داخل القطاع المصرفي السوداني، حيث تضم العينة نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، مما قد يشير إلى استقرار وظيفي نسبي في القطاع.

2. أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تطرقت إلى التأثير المثالي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي مثل دراسة Seljemo وآخرون (2020) و دراسة يوسف والعنزي (2020)، دراسة Gom وآخرون (2021)، و دراسة الرشيد (2021)، دراسة أرباب (2022)، دراسة السلمي وشعبي (2024)، تم الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.

لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تطوير أداة الدراسة بناءً على الواقع الميداني، وتكون من جزأين: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، الجزء الثاني يشتمل على محوري الدراسة يتضمن المحور الأول التأثير المثالي للقيادة التحويلية (10) عبارة، ويتضمن المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي (13) عبارات. وقد تم تصميم الأداء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة)، للتعرف على دور التأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية.

3. ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات، وتلاحظ من الجدول (2) أنّ معامل الثبات الكلي بلغ (0.954)، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ
التأثير المثالي للقيادة التحويلية	10	0.945
إدارة الصراع التنظيمي	13	0.962
المجموع	23	0.954

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (version.25) ولجأت إلي الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المبحوثة.
- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: التأثير المثالي للقيادة التحويلية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس التأثير المثالي للقيادة التحويلية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك كما مبين بالجدول (3) التالي:

جدول (3): الإحصاء الوصفي لعبارات التأثير المثالي للقيادة التحويلية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	مستوى الإستجابة
يعتبر قائدي المثل الأعلى والملهم في العمل	3.84	1.37	76.8%	موافق
يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3.87	1.29	77.5%	موافق
يحوز على احترام الآخرين وثقتهم واعجابهم به	4.01	0.78	80.2%	موافق
يواجه الصراع الدائر بشجاعة للمحافظة على مستوى أفضل	4.23	1.02	84.5%	موافق بشدة
يعترف بوجود الصراع عند اكتشافه ويسعى لإدارته	3.81	1.03	76.3%	موافق
يقدر جهود الآخرين ويعترف بها	4.22	0.91	84.5%	موافق بشدة
يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه تجاه أطراف الصراع	3.85	1.00	76.9%	موافق
يتمتع بثقة ذاتية عالية في قدرته على إدارة الصراع	4.38	0.73	87.7%	موافق بشدة
يتمتع بمهارات قيادية تجعله قوياً لأطراف الصراع	3.99	0.85	79.8%	موافق
يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	4.26	1.04	85.2%	موافق بشدة
الإجمالي	4.05	1.00	80.9%	موافق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية، 2025م

يُظهر الجدول (3) الإحصاء الوصفي للعبارات المتعلقة بالتأثير المثالي للقيادة التحويلية أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.81 و4.38، مما يشير إلى مستوى استجابة عام يقع بين "موافق" و"موافق بشدة". كانت أعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي هي "يتمتع بثقة ذاتية عالية في قدرته على إدارة الصراع" بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.73،

وأهمية نسبية 87.7%، مما يعكس إدراكاً عالياً لهذه الصفة لدى القادة التحويليين. كما حصلت عبارة "يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية" على أهمية نسبية 85.2% بمتوسط 4.26، مما يعكس النزاهة والشفافية في سلوك القائد. كما حققت العبارة "يعترف بوجود الصراع عند اكتشافه ويسعى لإدارته" أقل متوسط حسابي 3.81 وأهمية نسبية 76.3%، ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في إدراك هذه المهارة بين القادة. وبشكل عام، بلغ المتوسط العام لمستوى التأثير المثالي للقيادة التحويلية 4.05 بانحراف معياري 1.00، وأهمية نسبية 80.9%، مما يعكس مستوى عالٍ من القبول لهذه الصفات القيادية بين المبحوثين.

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور إدارة الصراع التنظيمي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك كما مبين بالجدول (4) التالي:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية

الأبعاد	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الاستجابة مستوى
محدودية الموارد	محدودية الموارد تقود حتماً للصراع	4.38	0.73	87.7%	موافق بشدة
	عدم توافر الحوافز المادية تؤدي للصراع	3.99	0.85	79.8%	موافق
	نقص الامكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل تقود للصراع	4.26	1.04	85.2%	موافق بشدة
	محدودية الامكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل من مسببات الصراع	4.48	1.02	89.6%	موافق بشدة
المؤشر الكلي					
عدم وضوح	من مسببات الصراع غموض الصلاحيات الممنوحة للعاملين	4.33	0.92	86.6%	موافق بشدة
	غياب قواعد تنظيم وتوزيع الصلاحيات على العاملين تقود للصراع	4.00	0.89	79.9%	موافق
	تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين تؤدي للصراع	3.98	1.09	79.6%	موافق
	المؤشر الكلي				
عدم وضوح	الغموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين تؤدي للصراع	3.92	1.33	78.5%	موافق
	غياب قواعد تنظيم المسؤوليات على العاملين تؤدي إلى الصراع	3.89	1.09	77.7%	موافق
	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين من أسباب الصراع	4.02	0.92	80.5%	موافق
	المؤشر الكلي				
تعارض الأهداف	انتشار الثللية بين العاملين تقود للصراع	4.22	0.91	84.5%	موافق بشدة
	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين تؤدي للصراع	3.92	1.04	78.5%	موافق
	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين و أهداف العمل من مسببات الصراع	4.02	0.92	80.5%	موافق
	المؤشر الكلي				
المؤشر الكلي لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي					
4.11					
0.98					
82.2%					
موافق					

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية، 2025م

يظهر الجدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي في المصارف السودانية، حيث يتبين أن جميع الأبعاد تحظى بمستوى استجابة مرتفع يتراوح بين "موافق" و"موافق بشدة"، مما يشير إلى تأثيرها القوي على بيئة العمل. جاء بعد محدودية الموارد في المرتبة الأعلى من حيث التأثير، حيث بلغ متوسطه (4.28) وانحرافه المعياري (0.91)، مع أهمية نسبية بلغت (85.6%)، مما يعكس دوره الكبير في نشوء الصراع التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بمحدودية الإمكانيات المادية. تلاه عدم وضوح الصلاحيات بمتوسط (4.10) وأهمية نسبية (82.0%)، مما يدل على تأثير غموض توزيع الصلاحيات في زيادة التوتر داخل المؤسسات. كما أظهر عدم وضوح المسؤوليات متوسطاً أقل نسبياً (3.94) وأهمية نسبية (78.9%)، مما يشير إلى أن غياب تنظيم المسؤوليات يساهم أيضاً في خلق الصراعات. أما تعارض الأهداف فقد سجل متوسطاً (4.05) وأهمية نسبية (81.2%)، مما يعكس دور تضارب الأهداف بين العاملين والإدارة في تصعيد الصراعات. بشكل عام، بلغ المؤشر الكلي لإدارة الصراع التنظيمي (4.11) بأهمية نسبية (82.2%)، مما يدل على أن الصراعات التنظيمية تشكل تحدياً كبيراً في المصارف السودانية وتتطلب استراتيجيات واضحة للحد منها.

6. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في البحث (إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير المستقل ويمثله (التأثير المثالي) وفيما يلي جدول (5) يوضح نتائج التحليل:

جدول (5): دور التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	.202	4.119	.000
التأثير المثالي	.966	81.464	.000
معامل الارتباط = .982 ^a		معامل التحديد = .964	
قيمة الاختبار F = 6636.311		القيمة الاحتمالية = .000 ^b	
$Y=0.202+0.966X$			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية، 2025م

تشير نتائج الجدول (5) دور التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بالمصارف السودانية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي. حيث بلغ معامل الانحدار للتأثير المثالي (0.966) مع قيمة اختبار T (81.464) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يؤكد أن التأثير المثالي له تأثير إيجابي معنوي على إدارة الصراع التنظيمي. كما أن معامل التحديد (0.964) يدل على أن 96.4% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي يتم تفسيره بواسطة التأثير المثالي، مما صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلاً من دراسة Seljemo وآخرون (2020)، أن القيادة التحويلية فسرت 47.2% من التباين في ثقافة سلامة المرضى، و25.4% من التباين في التصور العام لسلامة المرضى، مع دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$)، دراسة يوسف والعنزي (2020)، التي بينت وجود علاقة ارتباطية

موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ودراسة Gom وآخرون (2021) التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على رأس المال النفسي عبر الثقافات، وتؤثر سلبًا على نية دوران الموظفين، ودراسة أرباب (2022) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

1. النتائج: يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- إن مستوى تطبيق التأثير المثالي للقيادة التحويلية في المصارف السودانية جاء بدرجة "موافق" وبمتوسط عام (4.05) وأهمية نسبية (80.9%)، مما يدل على تمتع القادة بصفات القدوة والثقة والاحترام والقدرة على إدارة الصراع بشكل فعال.
- إن القائد التحويلي يحظى باحترام وثقة وإعجاب الآخرين، مما يدل على تأثيره الإيجابي والقوي في بيئة العمل بالمصارف السودانية
- إن مستوى إدارة الصراع التنظيمي هو "موافق بشدة"، حيث بلغ المؤشر الكلي للأبعاد 4.11 بمتوسط انحراف معياري قدره 0.98، مما يدل على أن إدارة الصراع التنظيمي في المصارف السودانية تتم بشكل جيد ويؤكد وجود وعي واهتمام ملحوظ في التعامل مع المسببات المحتملة للصراع التنظيمي.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.982) ومعامل التحديد (0.964)، مما يدل على أن القادة الذين يتمتعون بالتأثير المثالي لديهم قدرة أكبر على توجيه الأفراد وتقليل الصراعات التنظيمية.

2. التوصيات: بناء على النتائج الدراسة يوصي الباحثين بالآتي:

- زيادة دعم برامج تطوير القيادات المصرفية التي تهدف لتطوير صفات القدوة والثقة والقدرة على إدارة الصراع، بما يساهم في ترسيخ التأثير المثالي للقيادة التحويلية داخل بيئة العمل المصرفي.
- تطوير سياسات داخلية تحفز القادة على تبني القيم الأخلاقية وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية بالمصارف السودانية.
- الاهتمام بالسياسات الإدارية التي تهدف إلى معالجة مسببات الصراع التنظيمي، خاصة ما يتعلق بمحدودية الموارد وتوزيع الصلاحيات، من خلال تطوير أنظمة واضحة للمسؤوليات والحوافز وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف العمل بكفاءة.
- تحسين ممارسات التأثير المثالي من خلال تطوير مهارات القادة في بناء القدوة الحسنة، وتحفيز العاملين عبر القيم المشتركة والالتزام الأخلاقي داخل المصارف السودانية

المراجع:

- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي. (45).
- الرشدي، أحمد عبيد. (2021). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 5. (24)
- السلمي، محمد خالد محمد وشعبي، فيصل أحمد عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

(7).8

- العنزي، عبد الله فهد. (2020). أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمنطقة الجوف. مجلة الجامعة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 18(2)، 35-60.
- العنزي، ناصر حمود. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(10)، 77-92.
- المرشدي، سارة محمد. (2021). أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(4)، 118-134.
- النمر، خالد عبدالله. (2023). أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحقيق التوافق الوظيفي. مجلة دراسات إدارية، 2(2)، 200-217.
- يوسف، لطيفة شريف، والعنزي، أحمد سلامة. (2020). دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. (229).
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Abdelfattah, F. T. (2020). The mediating role of conflict management in the relationship between leadership style and organizational performance. *Management Science Letters*, 10(15), 3457-3464.
- Caillier, J. G. (2020). Can leadership enhance employee morale and job satisfaction in the public sector?. *Public Management Review*, 22(5), 731-749. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1601241>
- Gom, Daria, Tek Yew Lew, Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal and Stephen Laison Sondoh. (2021). The Role of Transformational Leadership and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *Sustainability*. 13(19).
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership?. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 759-777. <https://doi.org/10.1002/job.2201>
- Khan, M. A., Sarwar, A., & Jabeen, S. (2020). Transformational leadership and organizational conflict: The mediating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 669-690. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0221>
- Ng, T. W. H. (2022). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediating mechanisms. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.
- Seljemo, Camilla & Viksveen, Petter & Ree, Eline. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*. 20. 10.1186/s12913-020-05671-y.