

## القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز عين بسام

### Administrative leadership and its relation to the organizational conflict case study of the electricity and Gaz distribution company Ain bessem

إيمان حجار مرهون<sup>(1)</sup> \* أحمد جميل<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> جامعة البويرة، الجزائر، hadjarimane7@gmail.com

<sup>(2)</sup> جامعة البويرة، الجزائر، a.djemil@univ-bouira.dz

<sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية.

تاريخ الاستلام: 2021/05/12؛ تاريخ القبول: 2021/06/05؛ تاريخ النشر: 2021/06/30

#### ملخص:

يعد الصراع التنظيمي داخل المنظمات أمرا طبيعيا إذا استطاع القائد أن يستثمر نتائجه الايجابية وإلا أصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة المنظمات، إلا أن ظاهرة الصراع أصبحت من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من وقت القائد فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فإنه أيضا يخصص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي.

يهدف هذا المقال إلى التعريف بكلا المتغيرين والأهمية التي يكتسبها كلاهما، وكذا محاولة التطرق إلى العلاقة التي تربط بينهما من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية ومعرفة الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد في مؤسسة سونلغاز وتأثيره على الصراع التنظيمي في نفس المؤسسة والخروج في الأخير بجملته من النتائج النظرية والتطبيقية.

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، القيادة الإدارية؛ الأسلوب القيادي.

**Abstract:**

Organizational conflict within organizations is normal if the leader can invest his positive results or become a problem that directly or indirectly affects the management of organizations, but the phenomenon of conflict has become one of the things that takes time not to facilitate the time of the leader, as well as the basic administrative functions he takes over, he also devotes part of his time to dealing with organizational conflict.

This article aims to introduce both variables and the importance they acquire, as well as to try to address the relationship between them in theory and in practice and to know the leadership style of the leader at Sonelgaz and its impact on the organizational conflict in the same institution and finally come up with a set of theoretical and applied results.

**Keywords:** Organizational conflict; administrative leadership; leadership style.

**المقدمة:**

نظرا لتعدد القيم وأنماط السلوك الإداري والعملي والتي أثرت بدورها سلبا على الأداء الوظيفي داخل المنظمات، تركزت الجهود والعلوم المعاصرة على مفهوم مصطلح القيادة الإدارية وأثرها على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد وخلق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، ونظرا لكون بيئة العمل لا تخلو من بعض المشاكل والتي من أهمها هو مختلف الصراعات التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل المنظمات على مختلف مستوياتها كان من الضروري على تلك المنظمات العمل على الحد منها باعتبارها عائقا رئيسيا للأداء الوظيفي، ونجد ضمن ذلك أسلوب القائد في المنظمات الذي يعد أحد الوسائل التي لها تأثير على هذا الصراع التنظيمي سواء بالحد منه أو تفاقمه، فمن خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن طرح السؤال الجوهرى الآتي: ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي؟

**الأسئلة الفرعية:**

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وما هي أهميتها؟
- ما مفهوم الصراع التنظيمي، وما هي مختلف نتائجه؟

- ما هي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام؟

الفرضيات: لكل بحث علمي يوجد عدد من الفرضيات الخاصة به والتي تختلف من بحث لآخر، وتعتبر من أبرز الأمور فيه وفرضيات دراستنا تتمثل في:

- تعد القيادة الإدارية الأداة المحركة للأفراد وتوجههم نحو تحقيق النتائج بأكثر فعالية.
- يعد الصراع التنظيمي أحد العوامل المؤثرة على انخفاض الإنتاجية والأداء في المنظمات.
- هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام.

#### أهداف الدراسة:

لإنجاز أي دراسة مهما كانت طبيعتها أو مجالها فهي تسعى في الأخير للوصول إلى مجموعة من الأهداف تترجم في الأخير إلى نتائج وهذه الدراسة تسعى إلى:

- التعرف على مفهوم متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل والذي يمثل القيادة الإدارية أما المتغير التابع فيمثل الصراع التنظيمي؛
- معرفة مختلف الأساليب القيادية المتبعة من طرف القائد وما هي مختلف العوامل المؤثرة على اختياره لأسلوب دون الآخر؛
- معرفة مختلف أنواع الصراع التنظيمي، ومختلف مستوياته ومختلف النتائج المترتبة عنه؛
- معرفة علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي من الناحية النظرية؛
- الخروج بجملة من النتائج من الناحية النظرية وفي الأخير الخروج بجملة من التوصيات.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات، حيث أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال نتيجة للثورة المعلوماتية العديد من أنواع الصراعات التي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء القادة في المنظمات المختلفة، وبالتالي أصبح للأنماط القيادية دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادات الإدارية على إدارة هذه الصراعات من خلال تبني نمط قيادي فعال ومعتدل

يحقق أهداف المنظمة والمؤوسين.

## أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التالف والتعارف بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

### 1-تعريف القيادة الإدارية:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها مايلي:

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه<sup>(2)</sup>.

ومنه نقول أن القيادة الإدارية هي النشاط الإداري الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق عملية التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

### 2-أهمية القيادة الإدارية:

تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيمايلي<sup>(3)</sup>:

-أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

-تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

(1) أبو النصرمدحت محمد، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص18.

(2) Hirigappa ، **Organizational behavior** ; New Age Internationel Publishers ; New Delhi ;2009 pp 198- 199

(3)أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 21، 22.

-السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛  
-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون  
من القائد قدوة لهم

### 3-مهارات القيادة الإدارية:

تناول علماء الإدارة وعلماء النفس المهارات التي ينبغي توفرها في القائد لكي يكون  
ناجحا، وقد تقاطعت آراء هؤلاء العلماء في عدد من النقاط واختلفوا في بعضها ويمكن  
توضيح مختلف هذه المهارات من خلال الشكل الموالي:

ويمكن تعريف المهارة: على أنها الوصول إلى درجة من الدقة التي يتم بها تسيير  
الإجراءات في أقل وقت وبأقل جهد ممكن<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم 01: المهارات القيادية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية

المهارات الإبداعية لقادة المنظمات، مصر، 2010، ص6.

من خلال الشكل يتضح أنه لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف أو العناصر المهمة  
لعملية القيادة وهي القائد والمرؤوسين والتأثير وأخيرا الهدف والموقف يلزمه أن يحوز  
ويكتسب مجموعة من المهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية من  
جهة وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، داروائل للنشر والتوزيع، 2006، ط2، ص 99

#### 4- أساليب القيادة الإدارية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الأساليب القيادية نذكر منها:

- حسب معيار التنظيم: ويمكن التمييز بين نوعين هما<sup>(1)</sup>:  
القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين.  
القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي.
- حسب معيار السلوك: فيمكن التمييز بين<sup>(2)</sup>:

الجدول رقم 01: يوضح المقارنة بين الأساليب القيادية الثلاثة

القيادة الديمقراطية	القيادة الاوتقراطية	القيادة الحرة "المتسيبة"
1- الأعضاء يختارون من يعملون معهم بحرية وتقسيم العمل يترك للجماعة.	1- يحدد القائد عمل الفرد والمهام وفريق العمل.	1- عدم تدخل القائد في تقرير المهام ورفاق العمل.
2- القائد موضوعي وعقلاني وواقعي ويقبل النقد ويحاول أن يكون عضوا منظمًا يروجه دون فعل الكثير من العمل.	2- القائد يميل للذات في إطرء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطة للمشاركة.	2- مشاركة نادرة في النشاط ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطرء والانتظام في سياق الأحداث.

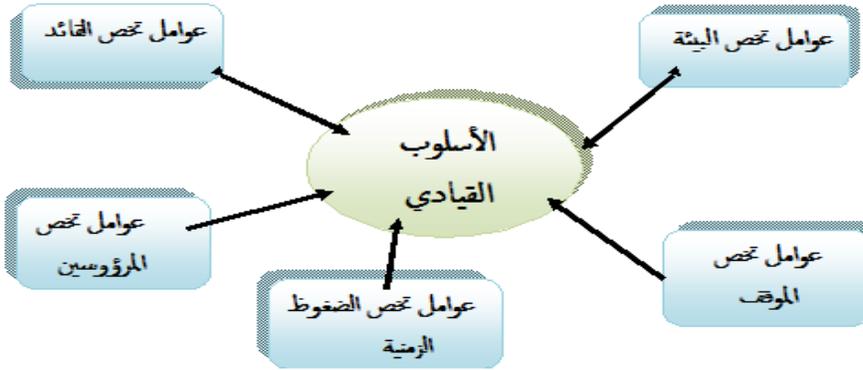
المصدر: فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149 "بتصرف".

#### 5- العوامل المؤثرة اختيار الأسلوب القيادي:

- (1) عد إلى: فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 151؛ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص195.
- (2) عد إلى: - فاروق فليبه عبدوا، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 232؛ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص105؛ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المهمل اللبناني، لبنان، 2008، ص282.

تتحدد فعالية القيادة الإدارية وكذا اختيار الأسلوب القيادي بمجموعة من العوامل المؤثرة في ذلك والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:<sup>(1)</sup>

الشكل رقم:02 العوامل المؤثرة على الأسلوب القيادي المتبع



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 272. من خلال الشكل نستنتج أن هناك جملة من العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية والتي على ضوءها يمكن للقائد إتباعه لأسلوبه القيادي.

## ثانيا : الصراع التنظيمي

يحظى الصراع التنظيمي بأهمية بالغة لدى الباحثين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه في التأثير على سلوكيات وأداء العاملين إذ نجده ينشأ بين الأفراد العاملين في مختلف الأقسام والوحدات والإدارات وبالتالي يعد من أهم المشكلات السلوكية التي يواجهها القادة في ممارساتهم لمهامهم لذا وجب عليهم التكيف معه والعمل على التقليل من حدته لما له من أثار سلبية على أهداف المنظمة واستمراريتها.

### 1-تعريف الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه حالة من الاستياء أو عدم الرضا الذي يشعر به

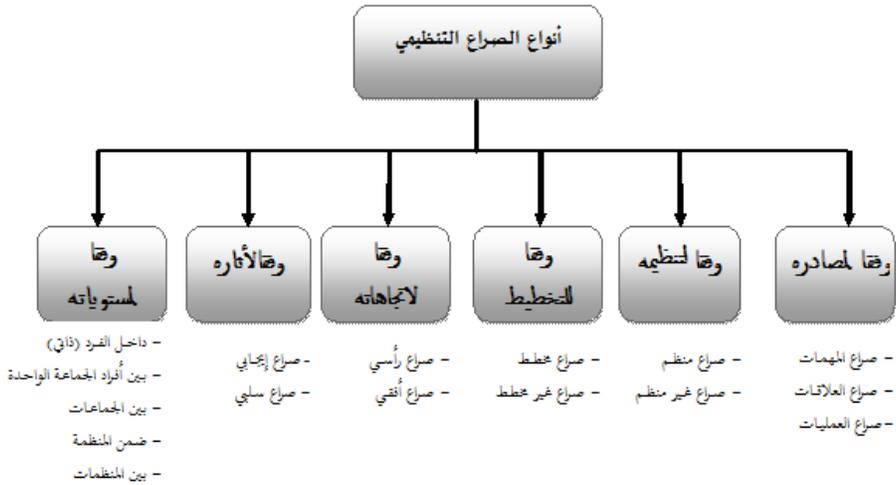
(1)محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 271

الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم<sup>(1)</sup>.

## 2- أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي وذلك باختلاف وجهات النظر ووفقا للمعيار المعتمد في التصنيف ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة له وفقا للشكل الموالي<sup>(2)</sup>:

الشكل رقم 03: أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص22.

ينشأ الصراع التنظيمي في المنظمات على اختلاف أنواعها من عدة أسباب منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو تنظيمي تعود أسبابه إلى ظروف المنظمة ومن خلال مايلي يمكن إعطاء جملة من الأسباب والمتمثلة فيمايلي: والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي<sup>(3)</sup>:

(1) معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد ، الأردن، 2008، ص18.  
 (2) عد إلى: القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 247-249؛ العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص375؛ حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص145-150.  
 (3) عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (دون، دار، النشر)، الأردن، 1993، ص214.

## الجدول رقم 02: يوضح أسباب الصراع التنظيمي

الأسباب الشخصية	الأسباب التنظيمية
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وعدم قدرته على تفسير الأمور ؛	- غموض أو عدم وضوح في المسؤوليات في الهيكل التنظيمي؛
- سوء الاتصالات بين الفرد والآخرين؛	- المنافسة للحصول على الموارد التي تتصف بالندرة؛
- عدم توافق شخصية الفرد مع الآخرين؛	- تعارض الأهداف مع بعضها البعض ؛
- الطبيعة العدوانية للفرد وعدم قدرته على التكيف والتأقلم مع الآخرين؛	- عدم فعالية نظام الاتصالات؛
- شعور الفرد بالحقق اتجاه الآخرين نظرا لتميزه ببعض الأمور والصفات.	- عامل السلطة والمركزية في المنظمة ؛
	- عامل المصلحة (المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة).

المصدر: من إعداد الباحثين

## 4- نتائج الصراع التنظيمي:

يترتب عن الصراع التنظيمي داخل المنظمات جملة من النتائج والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

- عدم وجود رضا وظيفي؛
- دوران العمل؛
- تدني أداء الأفراد ؛
- التغيب عن العمل وكثرة الإضرابات؛
- انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.

## 5- علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي:

إن فعالية القيادة الإدارية يمكن الحكم عليها من خلال فعالية القائد في قدرته على إدارة الصراع التنظيمي والعمل على الحد منه بأي طريقة كانت، لأن له نتائج تنعكس على

(1) عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص 167.

رضا المرؤوسين نحو أداء عالي وثقة كبيرة بالقائد وبذلك نستنتج أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي وهذا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد فقد يكون الأسلوب المتبع من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في زيادة حدة الصراع وفي مواقف أخرى هو المسؤول عن التقليل من حدته وبالتالي هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي تكمن في إتباع القائد لأسلوب عن الآخر.

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في دراسة العلاقة بين المتغيرين نأخذ معيار السلوك الذي يحوي ثلاثة أساليب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسيب)<sup>(1)</sup>.

#### - علاقة الأسلوب الديمقراطي بالصراع التنظيمي:

ما يميز الأسلوب الديمقراطي ما يلي:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتمهئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يحد من الصراع التنظيمي داخل المنظمات.

#### - علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالصراع التنظيمي:

أما فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه عن النمط السابق كون أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية

(1) من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تم الطرق إليه مسبقا.

وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلبا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وكل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في حد ذاته للصراع داخل المنظمة

وبالتالي فإن فعالية القائد في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للصراع أو يكون مصدرا للحد منه.

ويمكن للقادة إتباع الأنماط التالية لإدارة الصراع وهي:

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا وهنا لا بد من التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام والتخفيف من الصراع؛

- تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها؛

- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين ممن هم أقل فعالية وتأثيرا.

- اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القوائم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل؛

- إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات إن من شأن ذلك أن يحقق الشعور بالملل؛

- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم.

## ثالثا: علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام.

### 1- التعريف بالشركة ووظائفها:

تعتبر سونلغاز شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهي من اهم الشركات الكبرى في الجزائر بعد شركة سونطراك اذ تحتل المرتبة الأولى في المغرب العربي في إنتاج الطاقة الكهربائية، فضلا عن الإنتاج والتوزيع ونقل الكهرباء وتوسعت صلاحياتها إلى البيع والتركيب والصيانة.

تقوم شركة سونلغاز بعدة وظائف منها:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والامن بأقل تكاليف؛

- تركيب، تصليح، صيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المعدة لسنوات؛

- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛

- توفير المنشآت الضرورية لضمان سير مهمتها.

### 2- أهداف شركة سونلغاز:

لقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كمايلي:

- التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها؛

- تلبية الحاجات الوطنية المتزايدة؛

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها؛

- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون باقرب من الزبون النهائي؛

- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛

- الحصول على حصة السوق العالمي؛

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس، وكذا بهدف وصف وتحليل الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ومدى تأثيره على الصراع التنظيمي للعاملين في هذه المؤسسة قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة.

### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة والذي يبلغ عددهم 60 عامل حيث تم اعتبار رؤساء الأقسام بالإضافة إلى المدير العام قادة ليمثلوا بذلك 4 عمال وهم يمثلون بذلك نسبة 6.7% من مجتمع الدراسة أما فيما يخص المرؤوسين فهم يمثلون النسبة المتبقية.

والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 03: يوضح مجتمع وعينة الدراسة وكذا الاستبيانات الموزعة والمفقودة

والنسب الاحصائية الموافقة لها.

العدد الإجمالي للأفراد في المؤسسة	عينة القادة	عينة المرؤوسين	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة
60 عامل	04 عمال	56 عامل	56 استبيان	150 استبيان	6 استبيانات
100%	6.70%	93.30%	100%	89%	11%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال تحليل احصائيات الجدول يتضح أن عينة الدراسة هي من العينة الشاملة والتي مثلت مجتمع الدراسة ككل والذي بلغ عددهم 60 عامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى فئتين فئة أو عينة شملت فئة القادة الإداريين الذين لم شملتهم استمارة الاستبيان بل ستم اجراء مقابلة معهم أما الفئة الثانية فشملت فئة المرؤوسين من مختلف المستويات الإدارية ومن مختلف المتغيرات الشخصية والذين يمثلون ما

نسبته 93.3% من العينة الكلية وبذلك تم توزيع 50 استمارة استبيان شملت فئة المرؤوسين ولكن في الأخير تم استرجاع 50 استمارة فقط من أصل 56 استمارة وبذلك التحليل سيكون لـ 50 استمارة استبيان لتحليل استجابات أفراد هذه العينة.

عند توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة الخاصة بالعينة الثانية والتي تمثل 56 عامل بالمؤسسة كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول الموالي أما الفئة الأولى المخصصة لفئة القادة فأجريت معهم المقابلة لغرض جمع معلومات خاصة بالإدارة العليا لا يمكن جمعها من خلال استمارة الإستبيان.

والنتائج المحصل عليها يمكن عرضها فيمايلي حيث كانت تعبر عن واقع كل من القيادة الإدارية والتي بدورها تعبر عن الأسلوب القيادي والسائد وواقع الصراع التنظيمي في المؤسسة والعلاقة بينهما ودرجة التأثير بينهما.

#### 5- تحليل نتائج الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وذلك باستخدام
  - التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
  - المتوسط الحسابي Mean:
  - معامل الارتباط ومعامل التحديد
  - الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها وفق سلم ليكرت الخماسي حيث بالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان الذي يمثل الأساليب القيادية تم تحديدها كما يلي:
  - من (1 إلى 3) تمثل الأسلوب القيادي الديكتاتوري؛
  - من (3.1 إلى 5) تمثل الأسلوب القيادي الديمقراطي.
- أما بالنسبة للمحور الثالث من الاستبيان الذي يعبر عن الصراع التنظيمي ببعديه فتم تحديد الأهمية النسبية إلى:

- أهمية نسبية ضعيفة من 1 إلى 3 وتدل على وجود صراع قوي أي حدة الصراع.  
 - أما من 3.1 إلى 5 فهي تدل على عدم وجود صراعات "قلة الصراع" وهي نسبة موافقة على عدم وجود صراعات كبيرة داخل المؤسسة.  
 يتضح من خلال تحليل استجابات افراد العينة أن النمط السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هو النمط الديمقراطي ولكن ليس بنسبة عالية أي أن بعض الاجابات كانت تميل إلى النمط الديكتاتوري وهذا ما فسره قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الذي كان بعيد بقليل فقط عن النمط الديكتاتوري ويمكن تفسير نتائج استجابات أفراد العينة على النحو التالي :

إن المدير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات و نجده يؤكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة في العمل، حيث نجد أن هناك عون خاص داخل المؤسسة يعمل على تدوين مواعيد الدخول والخروج وبالتالي هناك التزام حيث نجده أيضا يوجه تعليمات خاصة بالعمل وذلك من أجل بذل مجهودات أكبر، وذلك باعتبار أن المؤسسة تقدم خدمة للزبون وما يدل على ذلك هو قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر ب 3.5 بانحراف معياري 0,1254 وبذلك نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تدل على أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي.

أما فيما يخص نتائج استجابات أفراد العينة حول الصراع التنظيمي فهي كما يلي حيث في هذا الصدد تم تحليل مجموعة من المفاهيم منها المشاركة والشفافية في حين نجد ان هناك عملية للاتصال يتم من خلالها إبراز النقاط الرئيسية الخاصة بنظام العمل من خلال وسائل اتصال تكون بشكل واضح، وهذا من خلال قيام المسؤولين في المؤسسة بشرح القرارات التي يتم اتخاذها كل هذه العناصر المذكورة سابقا فسرتها إجابات أفراد العينة التي كانت معظمها تميل إلى الموافقة ولكن بنسب متفاوتة وبالتالي هناك شفافية في عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز وعليه كلما كان هناك واقع جيد للاتصال في المؤسسة كلما قل الصراع التنظيمي على عكس وجود اتصالات رسمية وقائد ديكتاتوري مما يعرقل سير الأمور والأعمال وبالتالي زيادة الصراعات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يعين بسام تقل الصراعات لوجود نظام عمل واضح المعالم من خلال قنوات الاتصال وما يدل على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للصراع التنظيمي والتسي قدرت ب 3.25 اي نسبة قبول على قلة الصراع التنظيمي في المؤسسة

بانحراف معياري 1.0032 وفي الأخير ليست المؤسسة خالية من الصراع ولكن لا تؤثر على مسار العمل بصفة كبيرة لسهولة التحكم فيه ومعالجة مشاكله قبل أن تؤثر على أداء المؤسسة.

وفيما يلي نعرض الإرتباط بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في الشركة وعلاقته بالصراع فهي علاقة تكاملية فكلما إشتدت الدكتاتورية في المؤسسة زادت من حدة الصراع على عكس الديمقراطية والمشاركة التي تسهل مسار العمل و العلاقة بين العاملين فهي سبيل التقليل من الصراع والجدول الموالي يوضح العلاقة بينها .

الجدول رقم 04: مصفوفة الإرتباط

الأسلوب القيادي الديمقراطي		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الصراع التنظيمي
0,00	<b>0.518**</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الSPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجب بين القيادة الديمقراطية والصراع التنظيمي في المؤسسة سونلغاز بعين بسام عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول رقم 05: يوضح مصفوفة معامل التحديد

الأسلوب القيادي الديمقراطي	معامل التحديد	مستوى المعنوية
الصراع التنظيمي	<b>0,26</b>	<b>0.00</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الspss

قلة الصراع التنظيمي في المؤسسة يفسره النمط القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسة أما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخ في الدراسة كالإتصال والثقافة التنظيمية والتمكين والتحفيز فلكل واحد منها درجة تأثير على هذا الأخير إما بالتقليل من حدته أو زيادة تفاقمه في المؤسسة.

الصراع التنظيمي=القيادة الادارية×معامل التحديد+قيمة بيتا

الصراع التنظيمي=القيادة الإدارية×0.26+0.52

## خاتمة:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن سرتنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة، ودفعها إلى اكتشاف وتفجير الطاقات الخلاقة.

## نتائج الدراسة:

- تعد القيادة الإدارية عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وهذا باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية فهي تشكل مردودا كبيرا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع أي عمل إداري بدونها..

- يتبع القائد الإداري في تعامله مع المرؤوسين جملة من الأساليب التي يتم اختيارها وفقا لعدة عوامل والتي بصدها يمكن للقائد اختيار الأسلوب القيادي الفعال الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

فمن خلال النقاط السالفة الذكر يتضح أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المنظمات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- يعد الصراع التنظيمي من المشاكل الكبيرة التي تواجهها المنظمات والتي تنعكس في الأخير بنتائج سلبية على أدائها الكلي وعلى أداء العاملين؛

- يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى وهو الأساس في بقائها في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة مختلف الظروف، وحتى تضمن ذلك لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي له والحد من مختلف الصراعات التي واجهه؛

- يؤدي الصراع التنظيمي داخل المنظمة إلى كثرة الغيابات وإنخفاض إنتاجية العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- فيما يخص عينة الدراسة تم معرفة أنها ملائمة وممثلة للمجتمع وتسعى لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة.

- إن الأسلوب القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام هو

الأسلوب القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي قدره 3.5

- إن مستوى الصراع التنظيمي ضعيف وتقل حدته نوعا ما داخل المؤسسة

وبمتوسط حسابي قدره 3,25.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام وبين الصراع التنظيمي وهذا عند مستوى معنوية 1% والذي يوضح ذلك هو معامل الارتباط الذي قدر ب0,52 والذي يؤكد على وجود علاقة طردية وموجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي وقلة الصراع التنظيمي .

- هناك درجة تأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسة والصراع التنظيمي من جهة أخرى وما يفسر ذلك عند مستوى معنوية 1%، هو معامل التحديد الذي يوضح أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتفسيرها له بنسبة 26% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في الدراسة وبالتالي هناك درجة للتأثير بين متغيرات الدراسة تم الكشف عنها عن طريق معامل التحديد .

- هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي يمكن إنجازها من خلال الأساليب القيادية التي يتبعها القائد الإداري في المؤسسة، حيث أن لكل أسلوب قيادي علاقة بالصراع التنظيمي فمن الأساليب ما يحد من شدة الصراع التنظيمي ومنها ما يزيد من تفاقمه داخل المنظمة وهذا ما تثبت به صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات:

من خلال مايلي نقدم مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تحد من الصراع التنظيمي داخل المنظمات وهي كمايلي:

- بناء ثقافة تنظيمية لإزالة توتر أجزاء التنظيم والتخفيف من حدة الصراع؛
- توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة .
- تمكين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية لها؛
- تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية ؛
- توضيح أساليب وإجراءات العمل للعمال الجدد للتخفيف من حدة التناقض.

## المراجع:

الكتب باللغة العربية:

-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات، مصر،

2010،

- أبو النصر مدحت محمد، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- فانتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- فاروق فليح عبدوا، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011.
- كامل برب، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ط2، ص 99.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000.
- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، (دون، دار، النشر)، الأردن، 1993.
- عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2005.
- الكتب باللغة الأجنبية
- Hirigappa ، **Organizational behavior** ; New Age International Publishers ; New Delhi ;2009