وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر– سعيدة–
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قســـم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الاتصال

القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة

الفترة (2020–2025)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي

إعداد الطالب:
–بوشويشة سنوسي

إشراف الأستاذ:
– د.لخضر بن دادة

لجنة المناقشة والتحكيم :

الأستاذ	الجامعة	الصفة
أ. باسود عبد المالك	جامعة سعيدة –دكتور مولاي الطاهر–	رئيـــــــــسا
د.لخضر بن دادة	جامعة سعيدة –دكتور مولاي الطاهر–	مشـــرفا ومقـــررا
أ. يعقيل كمال	جامعة سعيدة –دكتور مولاي الطاهر–	منـــــــــاقشـا

الموسم الجامعي: 2025–2026

شكر وتقدير

قال الله تعالى: {فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ} (152)

سورة البقرة – الآية152

أعبر عن خالص الامتنان والشكر للأستاذ المشرف

– د. لخضر بن دادة –

على دعمه المتواصل ونصحه طوال السنة الجامعية، كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة ، وكل طاقم كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة دكتور مولاي الطاهر – سعيدة –

وباركه الله في عمره وصحته الجسدية والعقلية

فإن بعد الله من به فضل، كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر للجنة المناقشة

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل طاقم مؤسسة نفطال GPL سعيدة الذين قدموا لي كل الدعم والمساعدة خلال فترة إعداد هذا البحث

بفضل جهدهم وتعاونهم القيم تمكنت من إتمام هذا العمل البحثي بنجاح

إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اله و من وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى و المهداة.

على كل معلم و أستاذ ساهم في تلقين ولو حرف واحد خلال مسيرتي الدراسية إلى كل من عرفت معهم معنى الصداقة و الوفاء كل باسمه و إلى كل أصدقائي و إلى كل من قدموا لي الدعم و المساندة في انجاز مذكرتي .

لكم جميعا اهدي هذا العمل .

بوشوية سنوسي



المقدمة



المقدمة:

تُعد القيادة من أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، باعتبارها العامل المحوري الذي يوجه الموارد البشرية ويُنسق الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات التنظيمية، أصبح من الضروري اعتماد أنماط قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي وحاجات الأفراد العاملين داخل المنظمة. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة الديمقراطية بوصفها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على المشاركة، التشاور، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار* ، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية.

ولقد شهد الفكر الإداري تطورًا ملحوظًا في دراسة أنماط القيادة، حيث لم يعد القائد مجرد صاحب سلطة وأوامر، بل أصبح موجّهًا وميسرًا يسعى إلى خلق بيئة تنظيمية قائمة على الحوار والثقة والتفاعل الإيجابي. فالقيادة الديمقراطية تُسهم في بناء علاقات إنسانية متوازنة داخل المنظمة، من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في رسم السياسات والقرارات، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الأفراد على العمل بروح الفريق.

لهذا فقد تنبع أهمية القيادة الديمقراطية من دورها الفعّال في تحقيق الاستقرار التنظيمي، الذي يُعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بمختلف أنواعها، نظرًا لارتباطه باستمرارية الأداء، تقليل النزاعات، وتعزيز التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فالاستقرار التنظيمي لا يعني الجمود، بل يشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها الداخلي وضمان انسجام مكوناتها البشرية والإدارية في ظل بيئة عمل مستقرة ومرنة في آنٍ واحد.

إن اعتماد القيادة الديمقراطية داخل التنظيمات يسهم في الحد من الصراعات الإدارية، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، كما يساعد على تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على

(*) اتخاذ القرار : هو عملية عقلية منظمة ، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوبة في اتخاذ القرار ، بشأنها كما تتضمن البحث و التدقيق في الحلول المتاحة و المقارنة و المفاضلة بينهما (البدائل) ثم الوصول إلى قرار (انظر هذا الصدد : حنان احمد عبد الله علي ، معوقات منع القرار و اتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ، جمهورية مصر العربية ، مجلة جامعة فيوم للعلوم التربوية و النفسية ، ص 198).

الشفافية والتعاون. فكلما شعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار، زادت درجة التزامهم بأهداف المؤسسة، وانخفضت مستويات التوتر الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الاستقرار التنظيمي.

وفي هذا السياق، أصبحت دراسة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي من الموضوعات الحيوية التي تستقطب اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، مثل التغيرات الاقتصادية، المنافسة المتزايدة، وتنامي أهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى فهم مدى فعالية القيادة الديمقراطية كآلية إدارية تسهم في تحقيق بيئة تنظيمية مستقرة قادرة على مواجهة مختلف التحديات.

تسعى هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الديمقراطية، خصائصها، وأهميتها داخل المؤسسات، مع تحليل دورها في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق التوازن المؤسسي. كما تهدف إلى إبراز الإشكالية* الكيفية التي يمكن من خلالها لهذا النمط القيادي أن يشكل ركيزة أساسية في بناء منظمات أكثر استقرارًا وكفاءة.

(*) الاشكالية اعلان حول كيف يمكننا معالجة المشكل المطروح من خلال السؤال الانطلاق نظريا (انظر هذا الصدد : بن عمار نوال ، منهجية بناء الاشكالية في البحث السوسيولوجي ، المجلة السوسيولوجية ، جامعة باتنة ، العدد 02 ديسمبر 2020 ص 141 .



الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة



تناول هذا الفصل بطبيعته تحديد الإجراءات المنهجية لدراسة خصوصا في البحوث الاتصال التنظيمي ، خطوات مهمة في ربط بين الجوانب الدراسية و تنسيق بين الجانب الميداني والجاني النظري بظروف الأساسية العلمية المناسبة من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية للإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية ، يتضمن هذا الفصل عناوين مترابطة و متتالية و التي من خلالها سنتمكن من تغطية مختلف الجوانب المنهجية لدراسة ، حيث تطرقنا إلى مبررات الموضوع دون غيره من المواضيع ، و منها المبررات الذاتية و الموضوعية ، و كذلك الاهمية الدراسة التي تبرز في الأهمية العلمية و العملية ، ثم تطرق إلى الدراسات السابقة ثم الأدبيات التي جاء فيها ذكر موضوعنا .

و تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة ، حيث أنها خطوة مهمة و ضرورية عن طريق تحديد المناهج المستخدمة لموضوعنا هذا ، و الأدوات المناسبة في جمع البيانات التي تتناسب مع موضوع البحث و التطرق كذلك إلى المقاربات النظرية و دراستها ، حيث تساعدنا المقاربات في كيفية معالجة الموضوع محل الدراسة و الاستفادة منها .

كما تم الإدراج عنوان أخر ألا و هو النطاق المكاني و الزماني و عينة الدراسة و ذلك من خلال التعريف بموضوع الدراسة في مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة .

كما جاء في هذا الفصل ذكر الصعوبات و المعيقات التي واجهتنا في عملية البحث عن المعلومات و جمعها في الجانب النظري و الميداني ، و في أخير الإدراج هيكلة الدراسة.

أولا : مبررات الاختيار الموضوع :

هذه الدراسة الموسومة بدور القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي تتضمن مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية و هي كالأتي :

- **المبررات الذاتية :**

تتمثل المبررات الذاتية في الميول الشخصية للموضوع المؤسسات الاقتصادية (نفطال) و الميل الى دراسة هذا الموضوع الذي يعتبر في صميم تخصص علوم الاعلام و الاتصال (الاتصال التنظيمي) و ايضا الرغبة في تبيان الدور الذي تلعبه مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في المساهمة الاقتصادية و التنمية المحلية .

- **المبررات الموضوعية:**

يعتبر من المواضيع الحديثة الذي يفض نفسه على الساحة العلمية و العملية نتيجة المعلومات التي تساهم في تبني المؤسسات الاقتصادية العمومية لموضوع القيادة الديمقراطية كآلية في الاستقرار التنظيمي ، و كذا ملائمة ميدان الدراسة بطبيعة الموضوع .

ثانيا : أهمية الدراسة :

تتوقف الدراسة على الأهمية الظاهرة التي يمكن البحث فيها ، و على قيمتها العلمية و ما يمكن أن تقده و تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها ، و يمكن تقسيمها الى قسمين بين العلم و العمل .

الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في قلة الاهتمام الدراسات حول موضوع القيادة الديمقراطية و علاقتها بالاستقرار التنظيمي خاصة في المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى الوصول الى نتائج يمكن أن تفيد في مجال التخصص الاتصال التنظيمي .

الأهمية العملية: أما بالنسبة للأهمية العملية فتكمن في الاستفادة من هذا الموضوع و الوقوف على الأهمية النتائج المتحصل عليها ، و الوصول الى فائدة عملية جديدة و التعريف بها، بالإضافة إلى المتعة العقلية في هذا البحث و التفكير الموضوعي دور القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي لعمال مؤسسة نفطال سعيدة .

ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في التعريف على مؤسسة نفطال GPLمقاطعة سعيدة وإبراز قدرتها على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والمساهمة في التنمية المحلية.

رابعا: أدبيات الدراسة :

في هذا العنصر قمنا بمراجعة أبحاث و دراسات عديدة و محاولة الاستفادة منها (الدراسات السابقة).

أولا– دراسة بسمة بلحوت، فهيمة جعيجع، بعنوان ''الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022. [1]

– هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع استبيان موجه للعاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية والحد من الصراعات التنظيمية، في حين كان تأثير القيادة الأوتوقراطية سلبيا.

[1] بسمة بلحوت، فهيمة جعيجع، ''الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة لبحثك في كونها تؤكد أن القيادة الديمقراطية تساعد على خلق بيئة تنظيمية مستقرة قائمة على الحوار والمشاركة

ثانيا– دراسة رقية قاسم، بعنوان ''السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بالفعالية التنظيمية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022.[1]

– هدفت إلى معرفة أثر القيادة الديمقراطية في تحسين الفعالية التنظيمية داخل الجامعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
– توصلت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية ترفع مستوى التعاون والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، كما تعزز التماسك الجماعي وتحسن الأداء التنظيمي.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تفسير كيفية مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا– دراسة أسماء بن مومن، وعبد الرزاق إيدير، بعنوان ''القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اقتصادية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018.[2]

– هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى العاملين.
– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار وبين تنمية الثقة التنظيمية، مما ينعكس إيجابيا على استقرار المؤسسة.

[1] رقية قاسم، ''السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بالفعالية التنظيمية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022.

[2] أسماء بن مومن، عبد الرزاق إيدير، ''القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اقتصادية''، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018.

وتتقاطع هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي من حيث التركيز على البعد الاتصالي والمشاركة داخل التنظيم.

خامسا: الإشكالية الدراسة :

تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التنظيمية المتزايدة ضرورة البحث عن أساليب إدارية وقيادية فعالة تضمن لها الاستمرارية، الكفاءة، والاستقرار الداخلي. ويُعد الاستقرار التنظيمي من أبرز الأهداف التي تسعى إليها مختلف المنظمات، لما له من أهمية في تحقيق الانسجام بين الأفراد، تقليل النزاعات، رفع مستوى الأداء، وضمان التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشفافية* . غير أن تحقيق هذا الاستقرار يرتبط بشكل وثيق بطبيعة النمط القيادي المعتمد داخل المؤسسة، باعتبار القيادة عنصرًا أساسيًا في توجيه الموارد البشرية وتنظيم العلاقات المهنية.

وفي هذا الإطار، برزت القيادة الديمقراطية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تعتمد على مبدأ المشاركة، التشاور، وتفويض الصلاحيات، حيث تمنح العاملين فرصة الإسهام في اتخاذ القرارات، والتعبير عن آرائهم، والمشاركة في صياغة السياسات التنظيمية. ويُعتقد أن هذا الأسلوب القيادي يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويدعم روح التعاون والانتماء، مما قد ينعكس إيجابًا على استقرار المؤسسة وتوازنها التنظيمي.

ورغم ما تتميز به القيادة الديمقراطية من مزايا، إلا أن فعاليتها في تحقيق الاستقرار التنظيمي قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، هيكلها الإداري، وثقافتها التنظيمية، الأمر الذي يثير تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة هذا النمط القيادي على معالجة المشكلات التنظيمية والحد من الصراعات الداخلية. ومن هنا تتحدد معالم الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في محاولة فهم وتحليل العلاقة بين القيادة

(*) الشفافية : وضوح التشريعات و سهولة فهمها ، و الاستقرارها و الانسجامها مع بعضها و موضوعاتها و الوضوح لغتها (انظر هذا الصدد فهد عبد الرحمان مسفر رمزي ، الادارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية).

الديمقراطية والاستقرار التنظيمي، والكشف عن مدى مساهمة هذا النمط القيادي في خلق بيئة عمل مستقرة وفعالة.

وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

– إلى أي مدى تسهم القيادة الديمقراطية كآلية إدارية في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

– ما مفهوم القيادة الديمقراطية؟ وأهم خصائصها؟

– ما العلاقة النظرية السائدة ما بين القيادة الديمقراطية وعملية الاستقرار التنظيمي؟

– ما واقع هذه العلاقة بمؤسسة نفطال GPL بالنسبة إلى مقاطعة سعيدة ضمن الفترة 2020-2025؟

سادسا: فرضيات الدراسة

قبل التطرق في عرض فرضيات الدراسة نقوم بتعريف الفرضية والتي هي:

« عبارة عن تضمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك إليه بشكل مؤقت فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة»

- **نص الفرضية الأولى:** القيادة الديمقراطية هي أسلوب إداري يسمح لأعضاء الفريق أو المؤسسة بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار .وفيها يطرح القائد التحديات ويشجع تبادل الآراء، محتفظاً لنفسه بدور التوجيه النهائي، مما يعزز روح التعاون ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- **نص الفرضية الثانية:** تمثل القيادة بالمشاركة والقيادة بالاتصال. لا سيم القيادة بالتفاوض من أهم المبادئ النظرية التي قد تربط بين متغير القيادة الديمقراطية وعملية الاستقرار التنظيمي.
- **نص الفرضية الثالثة:** لقد تفاوتت مؤشرات العلاقة الميدانية بين القيادة الديمقراطية وعملية الاستقرار التنظيمي بين درجة من الإيجابية والسلبية. انطلاقا من عمليات المشاركة، الاتصال، التفاوض، القائمة بمؤسسة نفطال GPL سعيدة ضمن الفترة 2020-2025.

سابعا: منهجية الدراسة :

تعد منهجية الدراسة جانباً لا يتجزأ من الإطار المنهجي، إذ تمثل الطريقة التي يجب اتباعها في تنظيم وتنفيذ عملية الدراسة بشكل علمي، حيث تبحث منهجية الدراسة في الأسس النظرية والمبادئ والأساليب والأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف البحثية والإجابة بطريقة منظمة ومنطقية. تشمل هذه العملية خطوات متعددة، من التخطيط للدراسة وجمع المعلومات، وتحليلها، وترتيبها، وفهمها، وتقديمها بشكل موضوعي.

-المناهج:

نسعى في هذا الصدد لاستخدام مجموعة متنوعة من المناهج، مثل المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي، والمنهج المسحي، المنهج الاحصائي بهدف توفير تجربة تعليمية شاملة ومتكاملة.

تعريف المنهج:

هو الطريقة التي يقود الإنسان باعتمادها فكرة ويعبر عنه وفقاً لمبادئ المعرفة وفي انسجام معها.[1]

المنهج التاريخي:

هو الطرق التي يتبعها الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية من خلال تدوينها وتحليلها والتأكد من صحتها وترتيبها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والنتائج منها، قصد فهم أحداث الماضي والمساعدة في تفسير الأحداث والمشاكل الجارية وتوجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل.[2]

ساعدني المنهج التاريخي في فهم مدى اسهام مؤسسة نفطالGPL مقاطعة سعيدة في القيادة الديمقراطية كآلية إدارية في تحقيق الاستقرار التنظيمي عبر الزمن، وتتبع تطور استخدام القيادة

[1] آيت ناصح محمد، المدخل إلى المنهج، قطر : دار قطر للنشر، 2015، ص12.

[2] محمد عزوت، منهجية البحث التاريخي، الجزائر: دار قرطبة، 2014، ص63.

الديمقراطية في تحقيق الأهداف التنموية، والتعرف على التحديات والإنجازات التي شهدتها، بالاستناد إلى الأدبيات التاريخية.

يمكننا فهم كيف تغيرت إستراتيجية القيادة الديمقراطية مع التقدم في الزمن، رغم تغيير الظروف الاجتماعية والسياسية.

المنهج الوصفي:

هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يمثل حجم الظاهرة أو حجمها وأوزانها أو ارتباطها مع الظواهر الأخرى.[1]

ساعدني المنهج الوصفي في وصف ما مدى اسهام مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في القيادة الديمقراطية كآلية إدارية في تحقيق الاستقرار التنظيمي فيها، ووصف كيفية تقديم وتطبيقها لتحقيق الاستقرار التنظيمي .

المنهج المسحي: هو المنهج الذي يتم بواسطته دراسة جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.[2]

وقد ساعدني المنهج المسحي في جمع آراء عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة حول **أسلوب القيادة السائد داخل المؤسسة ومدى انعكاسه على الاستقرار التنظيمي والعلاقات المهنية بين العمال والإدارة**، ومن خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة لفهم كيفية تصميم وتنفيذ هذه الممارسات القيادية وآليات اتخاذ القرار والتواصل التنظيمي داخلها، إضافة إلى تحديد

[1] محمد أحمد بدران، المناهج الحديثة في الدراسات الاجتماعية، الأردن، 2019، ص126.

[2] نادية عزوت، أدوات البحث وبعض الأدوات المنهجية المستخدمة في البحوث العلمية والتربوية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 7، 2013، ص124.

المؤشرات المناسبة لقياس الاستقرار التنظيمي مثل مستوى الرضا الوظيفي، درجة الالتزام التنظيمي، حجم الصراع الداخلي، ونوعية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

ثامنا : أدوات الدراسة

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية Technique، وهناك كثير من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن استخدام عدد من الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب.[1]

الملاحظة:

الملاحظة أو المشاهدة العلمية الهادفة، قد تتعلق وجمع الحقائق من الواقع والوسط الطبيعي الظاهرة، وهنا تتجسد أهميتها في وظيفتين الأولى تخص اكتشاف وبناء المشكلات البحثية، والثانية في تفسير الظاهرة.[2]

استندت في دراستي على الملاحظة المباشرة لعمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة لفهم التفاصيل الدقيقة والاستجابة لأسئلة الاستمارة، مما أضاف تحليلاً عميقا للموضوع، حيث وفرت هذه الملاحظة نظرة فريدة على تفاعلهم مع الأسئلة، ومدى تمكنهم عن أفكارهم، وهو ما يعزز دقة الدراسة ومصداقيتها.

المقابلة:

يرى انجلش: «أن المقابلة عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج».[3]

---

[1] علي معمر عبد المؤمن البحث في العلوم الاجتماعية»، ليبيا : دار الكتب الوطنية، 2008، ص 202.

[2] عبد الله فلش، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي موجهة إلى طلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير»، جامعة بن بوعلي شلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016-2017، ص76

[3] عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، عمان، دار رضوان 2014، ص 106.

تم الاعتماد في الدراسة على المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات حول دور مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في المساهمة الاقتصادية وتنفيذ سياسات التنمية المحية ، حيث تم توظيف تقنيات المقابلة بشكل منهجي لضمان جودة وشمولية البيانات المجمعة وتحقيق الأهداف البحثية بشكل فعال.

الاستبيان:

«يعتبر أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها».[1]

اعتمدت في دراستي على استخدام الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات من عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة ، حيث تم تصميم الاستمارة بعناية لاستقصاء آرائهم ووجهات نظرهم حول دور مؤسسة نفطال في سياسات التنمية المحلية، تضمنت الاستمارة أسئلة متعددة الاختيارات وأسئلة مفتوحة لضمان تغطية جوانب مختلفة من الموضوع، بفضل هذه الطريقة تمكنت من جمع مجموعة واسعة من البيانات وتحليلها بشكل شامل مما ساهم في فهم أفضل لوجهات النظر والمواقف المختلفة داخل المؤسسة.

تاسعا: المقاربات

المقاربة هي الطريقة التي يتناول بها الشخص أو الدارس أو الباحث الموضوع أو الطريقة التي يتقدم بها في الشيء.[2]

إذن المقاربة هي الأسلوب الذي نستخدمه للتعامل مع موضوع معين، فهي تشتمل الإطار النظري والأدوات والطرق التي نستخدمها في البحث أو الدراسة، كما أنها تساعدنا في الوصول إلى نتائج وفهم أعمق للموضوع الذي ندرسه.

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان، دار صفاء 2000، ص82.

[2] الحسن اللحية، «الكفايات في علوم التربية بناء كفاية إفريقيا الشرق»، دار نشر المعرفة، ص 27.

المقاربات التحليلية المستخدمة في دراستنا هي مقاربة النظم، المقاربة الموقفية والمقاربة العلمية.

- مقاربة النظم:

يعرفها الجرجاني بقوله: «واعلم أن ليس النظم إلا أن تضع كلامك الوضع الذي يقتضيه علم النحو، وتعمل على قوانينه وأصوله وتعرف مناهجه التي نهجت، فلا تزيغ عنها وتحفظ الرسوم التي رسمت لك فلا تبخل بشيء منها».[1]

انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، حيث أن تياران فكريان في التحليل النظمي أحدهما ينظر إلى المنظمة على أنها «نظام مفتوح» والآخر يرى المنظمة على أنها «تفاعلات اجتماعية وتقنية».[2]

اعتمدت مقاربة النظم في دراستي لأنها تتيح فهما شاملاً للظواهر المعقدة والتفاعلات بين عناصر النظام، بدأت الدراسة بجمع المعلومات من مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة، حيث تم توزيع الاستمارات لفهم دور المؤسسة في تنفيذ سياسات التنمية المحلية والاقتصادية، وباستخدام عملية تحويل هذه البيانات إلى مخرجات نهائية، والتي تضمنت معلومات النتائج وتحليلها، تمكنت من تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المطروحة، توصلت الدراسة إلى تحليل شامل لأداء مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة، ومساهمتها في القيادة الديمقراطية في تحسين الاستقرار التنظيمي والإجراءات المستقبلية.

[1] عبد القادر بقادر، مصطلح النظم في النقد العربي القديم، مجلة مقاليد الجزائر، جامعة ورقلة، العدد الثاني، ديسمبر 2011، ص17

[2] سيف الدين بوفالطة محمد، مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، قسنطينة 02، جامعة عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2020-2021، ص 68.

المقاربة الموقفية:

تقوم النظرية الموقفية على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.[1]

استندت في دراستي الموسومة بـ **دور مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في تبني القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي** إلى تحليل التفاعل بين المؤسسة وعمالها، من خلال دراسة مواقف العمال واستجابات الإدارة داخل المؤسسة، بما يسمح بفهم كيفية ممارسة القيادة الديمقراطية وانعكاسها على الاستقرار التنظيمي.

كما يساعد هذا التحليل على توضيح مدى استجابة مؤسسة نفطال لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية، وكيفية تكييف السياسات الداخلية وأساليب التسيير بما يحقق تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل التنظيمي. وبذلك يمكن الوقوف على درجة فعالية القيادة الديمقراطية داخل المؤسسة ومدى إسهامها في تحقيق التوازن والاستقرار بين مختلف الأطراف التنظيمية.

- **المقاربة الإدارية العلمية :**

ركزت نظرية الإدارة العلمية على رفع الكفاءة الإنتاجية التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق نقص وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم جودة الإنتاج، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على هذه المشكلات، وركزت أيضا على الداخلية لمنشأة

[1] عبير حسين آل قماشن نظريات القيادة وإتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات النظرية الموقفية نظرية إتخاذ القرار المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط العدد الثاني عشر، ديسمبر 2020، ص 411.

الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة مغلقا، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم.[1]

اعتمدت في دراستي على **نظرية الإدارة العلمية** لفهم كيفية تحسين كفاءة الأداء داخل مؤسسة **نفطال GPL مقاطعة سعيدة**، من خلال تحليل أساليب التنظيم والتسيير المعتمدة في المؤسسة، ودراسة مدى تأثيرها على رفع الإنتاجية وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل. كما تتيح هذه النظرية إمكانية تحليل العمليات التنظيمية والإدارية بدقة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أساليب القيادة والتنسيق بين مختلف المصالح، بهدف اقتراح تحسينات تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة.

عشرا: عينة الدراسة:

تحديد العنصر البشري لمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة وكذلك تحديد عينة الدراسة.

أولاً: تحديد العنصر البشري للدراسة الميدانية

يتمثل العنصر البشري لمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في فئة الإطارات، فئة رؤساء المصالح، فئة عمال مهارة وفئة عمال تنفيذ.

ثانيا : تحديد عينة الدراسة

قبل أن نشرع في تحديد العينة سنقوم بتعريفها حيث عرفها محمد سرحان محمودي بأنها: مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن تم استخدم تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي».

[1] ا سعاد حفاف مطبوعة بعنوان محاضرات في نظرية التنظيم والتسيير مقدمة لطلبة الليسانس (ل.م.د) جذع مشترك، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف كلية الحقوق والعلوم السياسية الشلف الجزائر 2018-2019، ص 29

حادي عشر: صعوبات الدراسة:

هي المشاكل والعقبات التي تحدث وتعترض سبيل أي باحث في دراسة معينة والتي تحول دون سير العمل البحثي بوتيرة منتظمة والتي تأخذ من الباحث الجهد والوقت في التحصيل بيانات المادة العلمية ومن الصعوبات التي وجهناها في دراستنا عدم إيجاد اللغة الأجنبية لدى الباحث أن هناك مختلف الدراسات والأبحاث العلمية ذات أهمية كبيرة ومن مختلف التخصصات التي تنشر باللغة الأجنبية وهناك صعوبات ميدانية في عدم تعاون مجتمع البحث وضعف أو صعوبة تجاوب بعض العمال مع الاستبيان.

ثاني عشر: هيكلة الدراسة:

بخصوص هيكلة الدراسة الموسومة بتأثير القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي، فإنني سأحاول على مستوى الفصل الأول في الإطار المنهجي للدراسة حيث حاجة إلى تحديد أدبية الدراسة ذات العلاقة بموضوع، لاسيما طرح الإشكالية والتساؤلات مما يؤدي إلى وضع فرضيات علمية وتكوين محددات منهجية مهمة لهذه الدراسة كما أنني سأحاول مقاربة هذه الفرضيات بمجموعات المناهج والتقنيات السائدة والأدوات المستخدمة في البحوث الاتصال التنظيمي.

أما في الفصل الثاني والمعنون بإطار النظري للدراسة حيث حاولنا استقراء مفهوم القيادة الديمقراطية من جميع الجوانب اللغوية والاصطلاحية وكما حاولنا التطرق إلى مفهوم الاستقرار التنظيمي لما له من أهمية وأهداف.

أما الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة تطرقنا كما هو معتمد في البحوث العلمية على تحديد مجتمع الدراسة الميدانية وذلك يتجلى في إطار وموضوعات وكذلك الجوانب الجغرافية والزمنية والبشرية والعينة كما تطرقنا في هذا الصدد إلى المناهج المستخدمة في البحث وكذا الأدوات المستعان بها في جمع المعلومات والبيانات ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها والتعليق عليها وتفسيرها وذلك من خلال التوصيات والملخصات ثم خاتمة الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

إنَّ القيادة الديمقراطية من أبرز الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات العلوم الاجتماعية، لما تنطوي عليه من قيم المشاركة، والتشاور، وتوزيع السلطة داخل التنظيمات. ويقوم هذا النمط على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، بما يعزز الإحساس بالانتماء والمسؤولية الجماعية. في المقابل، يُعدّ الاستقرار التنظيمي مؤشراً أساسياً على فعالية المؤسسات وقدرتها على التكيف والاستمرار في بيئات متغيرة. ومن هذا المنطلق، تتقاطع القيادة الديمقراطية مع متطلبات الاستقرار التنظيمي عبر إرساء مناخ من الثقة والشفافية والتوازن في العلاقات المهنية. وعليه، فإن التأصيل المفاهيمي والنظري لهذين المتغيرين يكتسي أهمية علمية لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما داخل التنظيمات الحديثة.

وعليه، سيتم التطرق في **المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الديمقراطية**، ثم عرض **التفسيرات النظرية التي تبرز دورها في تعزيز الاستقرار التنظيمي في المبحث الثاني** من خلال المشاركة، وبناء الثقة، وترسيخ ثقافة الحوار داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الديمقراطية

نحاول من خلال هذا البحث تأصيل موضوع القيادة الديمقراطية وذلك من خلال التعريف بها. وهذا ما سيتم على مستوى المطلب الأول. أما المطلب الثاني فإننا سنحاول الإحاطة بتعريف شامل للقيادة في علاقتها بالديمقراطية، أي ما مفهوم القيادة الديمقراطية؟

-ثم أخيراً سنتعرف على الأهمية التي يمكن أن تقع عليها القيادة الديمقراطية وهذا ما سيتم عرضه منهجياً على النحو التالي:

المطلب الأول: مدخل إلى القيادة :

تعد القيادة من أهم المهارات التي يحتاجها الأفراد والمؤسسات لتحقيق النجاح والتقدم في نختلف المجالات، فهي ليست مجرد القدرة على إدارة الأشخاص أو توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة. بل هي فن وعلم يتطلب فهماً عميقاً للسلوك البشري، وإدراكنا للحاجات والرغبات والقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل بأفضل ما لديهم. فالقيادة الفعالة تسهم في خلق بيئة العمل إيجابية. وتعزز من روح الفريق. وتزيد الإنتاجية والإبداع في مختلف المجالات.

مفهوم القيادة الديمقراطية

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنظيم حيث تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسات.

القيادة من الناحية الغوية:

-حسب ما جاء في معجم السان العرب لابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم (630هـ - 711هـ)، القيادة هي من: " قاد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع والطاعة والاذعان، ومنها قادة هو جمع قائد"[1].

-وكلمة قيادة Leadership مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكرت أرندت Arendt" لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم[*] يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى هناك علاقة بين شخصين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه[2].

القيادة من الناحية الإصطلاحية

وعرف بيتر دراكر (P. F. drucker) القيادة " إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"[3].

---

[1] جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب المجلد 12 بيروت دار صادرة، 2000، ص 315

[*] كلمة (Archein) اليونانية، هي كلمة (Archon) أي أرخون الحاكم الأول في آتينا القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كان في العادة كاهنا ورئيسا سياسيا في آن واحد.

[2] نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية. ط/1. الاصدار السابع عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007م، ص86.

[3] نجم عبود نجم القيادة وإدارة الابتكار، Leadership and innovation management دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص22.

يرى بيتر دراكر أن القيادة لا تقتصر على وضع جدول الأعمال أو التأثير على الأفراد كما يفعل رجال المبيعات؛ بل تتجلى في الارتقاء برؤية الشخص إلى مستويات أعلى، وتحسين أدائه ليصل إلى معايير أعلى، وبناء شخصيته ليتجاوز حدودها المعتادة.

ثلاث مكونات أساسية تؤلف مجتمعة مفهوم القيادة الإدارية في منظمة الأعمال: أولها وجود المرؤوسين أو التابعين والذين من دونهم لا يكتمل ذلك المفهوم وتضحى مقومات القيادة غير بذي معنى رغبة أولئك المرؤوسين في إتباع تلك الأوامر والتوجيهات تلك الرغبة التي تجعل عملية القيادة ممكنة، والقوى لدى القائد. إن القوة لدى القائد والتي هي المكون الثالث لا تعني أن المرؤوسين لا قوة لهم على الإطلاق لكن المقصود هو ما لدى القائد من قوة وبأي أساس أوضح بكثير مما هو لدى مرؤوسيه، ليوفر ذلك مبررا الإتباع قيادته[1].

يعرف جيمي جيبون (J.Gibbon) القيادة: هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا[2].

يرى كل من أفريد وبيتي (Alfred & Beatty) أن القيادة هي: " القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه[3].

وبهذا يتضح أن القيادة هي:

[1] ريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص315.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص22.
[3] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص21.

القيادة هي عملية تتضمن التأثير والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل تحفيز الأفراد لضمان انخراطهم الطوعي في الأنشطة المطلوبة بدون استخدام الإكراه، فالقيادة تتجلى في رفع مستوى رؤية الأفراد إلى آفاق أعلى مما يسهم في التغير البنائي داخل المجموعات. إن وجود المرؤوسين أو التابعين ضروري لتحقيق مفهوم القيادة، حيث تُمارس القيادة في سياق مواقف معينة وأحداث محددة لتحفيز الأفراد على الكفاح برغبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرفها **محمد قاسم القريوتي** بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"[1].

كما **عرف الدكتور عبد الحميد هاشمي** القيادة على أنها عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراج الجماعة التي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها"[2].

ولقد عرف **عاطف عبد الملكاوي** القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة"[3].

[1] محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. 5. عمان: دار وائل، 2009، ص200.

[2] شوقي شمام، الدور القيادي للإطارات العليا بالجزائر: دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية منذ 1990 إلى 2012، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية (2012)، ص17.

[3] عاطف عبد الله الملكاوي، القيادة الإدارية، القاهرة مؤسسة طيبة، 2013، ص79.

استنادا للتعاريف السابقة الي تبدو لنا متقاربة ومتشابهة، يمكن أن نستخلص عناصر مشتركة في عملية القيادة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة يملك القدرة على التأثير وتوجيه سلوك الآخرين.
- وجود الجماعة يقومون بالامتثال وتنفيذ أوامر وتوجيهات القائد.
- وجود هدف مشترك بين الجماعة يسعى الجميع لتحقيقه، وذلك ما يتطلب ضرورة تنسيق جهودهم وتعاونهم لبلوغه.

القيادة في الإسلام

لقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، لقول النبي صلى الله عليه وسلم: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم "، ويقول: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"، ولقد علق الأمام الشوكاني على هذين الحديثين قائلا: (أن فيهما دليلا للوجوب وذلك سلامة من الخلاف ودفعا للمظالم)[1].

فالقيادة بالمفهوم الإسلامي هي ضرورة حتمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعقيدة الاسلامية وكل ما تحمله من مثل وقيم عليا التي يؤمن بها المسلم وتؤثر بشكل مباشر في سلوكه، وبرى حامد بدر (1402هـ) أن القيادة الإسلامية هي: ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدما

[1] شفيق رضوان السلوكية والإدارة ط/2. لبنان بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002، ص95-97.

الأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالا لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر"[1].

ومنه نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي (فالقيادة إنما قد تشير إلى أنها عملية توجيه النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتأثيرها لتحقيق أهداف معينة، فالقائد الإداري هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً وكلما كان تأثير القائد واضحاً على أتباعه ومرتبطاً ببلوغ الأهداف. كان ذلك دليلاً على نجاح تلك القيادة في المؤسسة.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب والإعداد المستمر والتقويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

[1] نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص42.

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني للقيادة في المنظمات لمن أهم أولويات القيادة الديمقراطية فالقائد الفعال هو الذي حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين والقادة في المستقل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في مؤسسات الأعمال، والتدقيق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه التسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها[1].

القيادة الإدارية نوعان[2]:

القيادة الرسمية

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه التنظيمي والقوانين واللوائح المعمول بها.

[1] عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص15.

[2] عاطف عبد الله المكاوي، مرجع السابق، ص80.

أ) قيادة غير الرسمية

ومواهبهم وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم القيادي وليس من مركزهم ووضعهم التنظيمي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة

وظائف القيادة الإدارية:

- تختلف الوظائف التي يمارسها القائد باختلاف الجماعات التي يقودها.
- مدنية كانت أم عسكرية.

ومن هذه الوظائف[1]:

* أن يكون القائد أباً للجماعة التي يقودها
* أن يكون القائد القدوة الحسنة الجماعية
* أن يكون لدى القائد ثقافة وخبرة ومعلومات في كل المجالات، لأنه يعتبر المرجع بالنسبة إلى جماعته.
* يعتبر القائد كممثل لجماعته مع الآخرين

[1] عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مرجع السابق، ص16.

* يقوم القائد بدور الموجه والمشرف والمنسق والمخطط لجماعته، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات
* أن يقوم بتقوية وتحسين العلاقات القائمة بين أعضاء جماعته
* أن يعمل بمبدأ الثواب والعقاب مع جماعته
* أن يقوم برفع معنويات جماعته، وذلك من خلال الاختلاط بهم ومحادثتهم وزيارة أماكنهم ومواقع تواجدهم والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومشاركته لهم في كل الظروف، في السلم والحرب، وتقديم الهدايا لهم في المناسبات الوطنية والدينية الاهتمام بالعناصر الكفاءة والمخلصة وتسليمها المسؤوليات كل حسب طاقته وكفاءته.
* متابعة جماعته والأشراف على تنفيذ واجباتهم.
* وضع جهاز استشاري تحت تصرفه يستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم ويستشيرهم في الظروف الحرجة القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم[1].
*

[1] عاطف عبد الله المكاوي، مرجع السابق، ص17.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الديمقراطية

القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز إن كان خيرا فخير وان كان شرا فشر وتظهر أهمية القيادة في عدد كبير من الجوانب منها[1]:

القيادة هي التي تؤلف بين الأفراد اللذين تتولى مسؤوليتهم، والقائد الذي لا يقف على مسافة واحدة من كافة الأفراد اللذين يحكمهم هو القائد المثالي الذي يمكن له أن يحقق الانجازات العظيمة.

القيادة هي المرجع الأول والأخير للأفراد، فالقرار يجب أن يكون موحدا حتى تسير العجلة دون أية عراقيل، وإما إن غابت القيادة، تشعبت الآراء وتعددت وضاعت كلمة هؤلاء الأفراد الموحدة، وبالتالي فشلوا فشلا ذريعا .

القائد هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية لأداء عمل أو مجموعة من الأعمال المختلفة، لهذا السبب فان الصفة الأبرز من صفات القائد هي أن يكون شخصا ذا قدرات تخطيطية وتصويرية فريدة من نوعها حتى يستطيع الوصول إلى الغاية المنشودة.

القائد هو الذي ترجع إليه كل صغيرة وكبيرة وهو الذي يحل المشاكل المستعصية التي تواجه الأفراد اللذين يتولى مسؤولياتهم، من هنا فانه ينبغي على القائد أن يكون إنسانا بالدرجة الأولى وقبل أي شيء.

[1] العويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص36.

أيضا تكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنفعة وتصوراتها المستقبلية.

2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3 تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7. تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة[1].

نستنتج أن للقيادة أهمية كبيرة كالربط بين العاملين ورؤى المنفعة والتطلعات المستقبلية، وتعزيز الجوانب الايجابية في المؤسسة، والتقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وباعتبار الأفراد كأهم مورد للمنظمة، فالقيادة تركز على تنميتها وتدريبها، كما أن القيادة تستغل التحولات المحيطة وتوظفها لصالح المنظمة، وتجمع بين المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

[1] محمد عبد الله المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع، عمان الأردن، 2008، ص52.

المبحث الثاني: التفسير النظري لإستراتيجية القيادة الديمقراطية في تعزيز الاستقرار التنظيمي :

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار التنظيمي

يلقى الاستقرار التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدة، وقد أجمع الباحثين أنَّ الاهتمام بالاستقرار الفرد في المؤسسة. يصل بها إلى أسما أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى استقرار الأفراد في مناصبهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم بفعالية عالية. ومن خلال ذلك يجب على المؤسسات امتلاك العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق الاستقرار للأفراد في وظائفهم. لأنَّ الاهتمام للمورد البشري ضمن المؤسسة هو ابرة ميزان الاستقرار التنظيمي وكفاءة العمل مما يعزز الإنتاجية.

أولاً الاستقرار التنظيمي لغة:

وهناك عدة تعريفات لمصطلح الاستقرار والذي يمكن القول بأنّه مصدر السكن. أي لم يطرأ عليه تغيير، أي بقاء ثابتا على ما كان عليه ويفيد معاني الثبات والإقرار والسكن"[1]. ويعرف أيضا بأنه مشتق من الفعل استقر، ويعني الثبات والسكون في الوضعية العامة من حيث الشكل والمكان، والاستقرار في المعنى العام يعني الهدوء والسكينة وعدم الاضطراب أو التبدل السريع[2].

[1] الطاهر العربي سركز الاستقرار الأسري وانعكاسه على جودة الحياة الاجتماعية، مجلة كلية الآداب، العدد 29، ج1، 2020م، ص309.
[2] مسعود جبران الرائد، معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، ط7، بيروت، لبنان، 1992م، ص64.

كما يمكن القول أن الاستقرار هو كل ما تمتع وتميز[1]: بالمتانة، رسخ، ثبات، دوم... واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة".

وفي القاموس الفقهي يقال: استقر بالمكان أي ثبت وسكن، وأقر فلانا بالمكان: ثبته وسكنه"[2].

ثانياً: الاستقرار التنظيمي إصطلاحاً:

الاستقرار التنظيمي من أهم المصطلحات لدى إدارة الموارد البشرية فقد شمل مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- يعتبر الاستقرار التنظيمي ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم أخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي اليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية وذلك لتحقيق التكامل[3].
- يعد الاستقرار في العمل بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية والرغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى عرف سمير شوبكي الاستقرار التنظيمي في المعجم الإداري على أنه اشعار العامل

[1] بن محمد رميصاء وآخرون، المضايقة التنظيمية وأثرها على الاستقرار التنظيمي للمؤسسة، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2024/2023، ص49.

[2] سعدي أبو حبيب، القاموس الفقهي، دار الفكر، ط2، دمشق، 1988م، ص299.

[3] المداني، حجاج، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي أطروحة دكتورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، 2018، ص49.

على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال شعور العامل بالراحة[1].

وأشار **فاتح** الى الاستقرار التنظيمي بأنه الحالة التي تنطوي على بقاء الفرد في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله، فهو يشير الى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها[2].

وعرفه **مبارك** على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة، والذي يؤدي الى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة[3].

ومن الناحية الإجرائية فقد يمكننا تعريف الاستقرار التنظيمي في إطار دراسات الاتصال التنظيمي بأنه ميل العامل إلى الاستمرار في أداء مهامه داخل المنظمة ذاتها، دون إبداء رغبة في الانتقال إلى تنظيم آخر. ويرتبط هذا الميل بجملة من العوامل التنظيمية والتحفيزية، من بينها توفر الحوافز الملائمة، ووجود بيئة عمل داعمة، إلى جانب تهيئة الظروف والشروط التي تمكّن العامل من أداء عمله بكفاءة. وتسهم هذه العوامل مجتمعة في تعزيز مستويات الرضا التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يعكس بدوره طبيعة العلاقات الإيجابية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم، كما يدل على توفر مناخ تنظيمي يسمح بتنمية القدرات المهنية وتطوير الكفاءات الفردية.

[1] ذهبية، سيد علي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية مجلة البحوث العلمية، 2022، 418.
[2] شاكر عبد الله أمجد إبراهيم محمود، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مجلة أبحاث البصرة، 41 (04)، 2016، ص324.
[3] ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي ط1، ط 5، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013، ص142.

المطلب الثاني: خصائص الاستقرار التنظيمي

يُعد الاستقرار التنظيمي حالة من التوازن والهدوء النسبي داخل المنظمة، يتميز بالالتزام الوظيفي، ثبات الهياكل، ووضوح الرؤية، مما يقلل من دوران العمل ويرفع الإنتاجية .من أبرز خصائصه :تماسك أفرادها، توافق الأهداف الشخصية مع المؤسسية، وجود هيكل سلطة رسمي، والقدرة على التكيف مع البيئة.

أولاً: الخصائص ذات العلاقة بالعوامل الخارجية وتتمثل في[1]:

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.
- **ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الإضاءة الضوضاء، التهوية، والتنظيم والمكاتب ... الخ والتي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية العامل.

[1] محمد الصيق السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص335.

- **البيئة الخارجية** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة فيها مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم[1].
- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر تلك البيئة بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.
- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لما يحدث داخل التنظيم ومن تم على سلوكاتهم وتصرفاتهم.
- **البيئة التقنية:** على كل منظمة توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية والتنبؤ به كون هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لأي منظمة تستطيع من خلالها إحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتوجاتها سواء كانت سلع أو خدمات.

[1] سفيان بوعطيط ورانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02 العدد 06 شهر أفريل السنة2019، ص151.

- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداءها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك له لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بينهم[1].

ثانياً: الخصائص ذات العلاقة بالعوامل التنظيمية وتتمثل في[2]:

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.
- **النمط القيادي المتبع:** حيث يؤثر هذا الأخير تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج وفعال.
- **استحالة التقدم الوظيفي:** إن من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم والتطور، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالاستياء والفشل، ومن تم تدني مستوى الكفاءة والفعالية.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 336.

[2] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص304.

- **المبالغة في المسؤوليات:** من المعلوم أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل والمبالغة في منح الصلاحيات والمهام وعدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى الإحساس بنوع من القلق وهذا يؤثر بالسلب على مستوى أدائه وولائه.
- **غموض الدور:** تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذلك نتيجة الغموض التعليمات الصادرة إليهم وذلك ينعكس سلباً على مستوى أدائهم.
- **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.
- **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعفت درجة المقاومة لسياسات المنظمة وارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة من طرف العمال وبالتالي زيادة الإنتاج.

تُعد درجة الإثراء الوظيفي من المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط أساسًا بتعزيز الدوافع الذاتية لدى العاملين داخل المؤسسة[1]. ويقوم هذا التوجه على افتراض أن الأداء الفعّال لا يتحقق فقط من خلال الحوافز المادية، بل يعتمد بشكل كبير على العوامل النفسية الداخلية للفرد. وفي هذا السياق، يتم التركيز على ثلاثة أبعاد نفسية رئيسية تسهم

[1] سفيان بوعطيط ورانية هادف، مرجع سابق، ص152.

في تنمية هذا النوع من الدافعية. أولها الشعور بأهمية العمل، حيث يدرك الفرد قيمة ما يقوم به وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة. ثانيها الإحساس بالمسؤولية تجاه نتائج العمل، مما يعزز الالتزام والانخراط المهني. أما البعد الثالث فيتمثل في معرفة نتائج الأداء، أي حصول الفرد على تغذية راجعة واضحة تمكنه من تقييم أدائه وتطويره باستمرار. وبذلك، يشكل الإثراء الوظيفي آلية فعالة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الكفاءة التنظيمية وهي[1]:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم ورضاهم، وبالتالي يتحقق لهم نوعا من الالتزام التنظيمي المناصب عملهم[2].

- **الصراع التنظيمي**: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.
- **العبء الوظيفي**: تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل، قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالعبء، وهذا ينعكس سلبا على أدائه.

[1] سفيان بوعطيط ورانية هادف، مرجع سابق، ص152.
[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص337.

العوامل الشخصية وتتمثل في:

- **قدرات الفرد:** إن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام، قد يسبب للعامل الإحباط نتيجة عدم مقدرته على القيام بالأعمال المخولة له على أحسن ما يرام.
- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل تلك السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعور بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على أدائه.
- **درجة المخاطرة:** إنَّ المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة، سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء[1].

المطلب الثالث: آليات القيادة الديمقراطية في تحقيق الاستقرار التنظيمي

إنَّ القيادة الديمقراطية من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتعزيز روح المشاركة والمسؤولية الجماعية داخل التنظيم. فهي لا تقتصر على توزيع السلطة فحسب، بل تسهم في بناء الثقة وتحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة وتطلعات العاملين. ومن هذا المنطلق، تُشكل آليات القيادة الديمقراطية ركيزة أساسية في تحقيق الاستقرار التنظيمي وضمان استمرارية الأداء بفعالية.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 338.

أولاً: آلية الإدارة بالمشاركة (الإدارة بالمشاركة)

تحظى الإدارة بالمشاركة اهتمام متزايد من طرف المنظمات. حيث تعد أحد أهم الأساليب لتحقيق التطور الإداري، ذلك أنَّ الاعتماد المنظمة لمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات يساعد على فتح باب الحوار بين الموظفين. وتقوية الروابط والعلاقات الطيبة القائمة بينهم. حيث تسمح هذه العلاقات بتبادل الأفكار والآراء حول مواضيع مختلفة مما يعزز الاستقرار التنظيمي.

إنَّ القيادة الديمقراطية من أهم الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام واسع في دراسات **الاتصال التنظيمي** والسلوك التنظيمي، لما لها من دور فعّال في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسات الحديثة. إذ تقوم هذه القيادة على مبدأ إشراك الأفراد في إدارة الشأن التنظيمي، بما يعزز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ويخلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والتعاون. وفي هذا السياق، تتجلى آليات القيادة الديمقراطية في مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **المشاركة في اتخاذ القرارات**

تُعد المشاركة في صنع القرار من الركائز الأساسية للقيادة الديمقراطية، حيث يحرص القائد على إشراك العاملين في مناقشة القضايا التنظيمية وتحديد الأهداف ووضع الخطط التنفيذية. وتكمن أهمية هذه الآلية في كونها تعزز شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، إذ يصبح الموظف شريكًا في صياغة القرارات وليس مجرد منفذ لها. كما تسهم هذه المشاركة في الاستفادة من الخبرات المتنوعة لدى الأفراد، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر واقعية وملاءمة للظروف التنظيمية. ومن منظور الاتصال

التنظيمي، فإن إشراك العاملين في النقاشات والاجتماعات يفتح المجال لتبادل المعلومات والأفكار، ويحدّ من فجوة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على الاستقرار التنظيمي ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو مقاومة القرارات الإدارية[1].

- **تفويض السلطة**

يُعد تفويض السلطة أحد الممارسات القيادية التي تعكس الثقة في قدرات المرؤوسين، حيث يقوم القائد بمنح جزء من صلاحياته للموظفين بما يسمح لهم باتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية. ويؤدي هذا التفويض إلى تحقيق عدة مكاسب تنظيمية، من بينها تطوير مهارات العاملين القيادية والإدارية، وتعزيز روح المبادرة لديهم، إضافة إلى تخفيف العبء عن القائد وتمكينه من التركيز على القضايا الاستراتيجية للمؤسسة. كما يسهم تفويض السلطة في تعزيز التواصل الأفقي والرأسي داخل المنظمة، إذ يصبح الموظفون أكثر انخراطًا في عملية اتخاذ القرار، وأكثر قدرة على معالجة المشكلات التنظيمية بسرعة وفعالية. ونتيجة لذلك، يزداد شعور العاملين بالثقة والتقدير، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة.

- **إدارة النزاعات والصراعات التنظيمية**

لا تخلو أي منظمة من وجود صراعات أو اختلافات في وجهات النظر بين الأفراد أو الجماعات، غير أن القيادة الديمقراطية تتعامل مع هذه الصراعات بوصفها ظاهرة طبيعية يمكن توظيفها بشكل إيجابي إذا أُديرت بطريقة سليمة. فالقائد الديمقراطي يعتمد على الحوار البنّاء والتواصل المفتوح لمعالجة

[1] سامي بسة، يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة غرداية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021، ص120-139.

الخلافات، ويشجع الأطراف المتنازعة على التعبير عن آرائهم ومواقفهم في إطار من الاحترام المتبادل. كما يسعى إلى إيجاد حلول توافقية تراعي مصالح مختلف الأطراف، بدل اللجوء إلى فرض القرارات بصورة سلطوية. ويسهم هذا الأسلوب في تقليل التوترات النفسية داخل **بيئة العمل**(*)، ويحول دون تفاقم النزاعات إلى مستويات قد تؤثر سلبًا في الأداء الجماعي. ومن ثمّ، فإن إدارة الصراع بطريقة ديمقراطية تسهم في تحقيق التوازن التنظيمي وتعزيز الاستقرار الوظيفي بين العاملين.

- **تعزيز التواصل والشفافية التنظيمية**

يمثل الاتصال الفعّال حجر الأساس في نجاح القيادة الديمقراطية، حيث يقوم هذا النمط القيادي على تفعيل قنوات الاتصال المفتوحة بين مختلف المستويات التنظيمية. ويحرص القائد الديمقراطي على توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن السياسات **والقرارات التنظيمية**(**)، بما يعزز الشفافية ويحدّ من الغموض الإداري. كما يشجع على تبادل الآراء والأفكار، ويستقبل النقد البناء باعتباره وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي. ويسهم هذا المناخ الاتصالي في بناء الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، إذ يشعر العاملون بأن أصواتهم مسموعة وأن آراءهم تحظى بالتقدير. وفي إطار الاتصال التنظيمي، يُعد هذا النوع من التواصل عاملًا أساسيًا في تعزيز الانسجام داخل المؤسسة، وتقليل الإشاعات التنظيمية، وتحقيق الاستقرار في العلاقات المهنية.

(*) بيئة العمل هي الإطار التنظيمي والاجتماعي الذي تُمارس داخله الأنشطة المهنية، ويتشكل من تفاعل العوامل المادية (كالظروف الفيزيقية والتجهيزات) والعوامل المعنوية (كالعلاقات الإنسانية، الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة)، بما يؤثر مباشرة في أداء الأفراد ورضاهم وسلوكهم المهني.

(**) القرارات التنظيمية هي تلك الاختيارات العقلانية التي تتخذها الإدارة داخل المؤسسة لتوجيه الموارد وتنسيق الجهود، وفق أهداف محددة ومعطيات بيئية، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء التنظيمي.

- **الاستثمار في العنصر البشري**

تركّز القيادة الديمقراطية على الإنسان بوصفه المورد الأكثر أهمية في المنظمة، لذلك تسعى إلى تطوير قدرات العاملين من خلال برامج التدريب والتكوين المستمر. ويهدف هذا الاستثمار إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين، وتمكينهم من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة. كما يسهم التدريب في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، ويزيد من قدرتهم على الإبداع والمبادرة في أداء مهامهم. ومن ناحية أخرى، فإن اهتمام القيادة بتنمية **الموارد البشرية**(***) يعزز شعور العاملين بالتقدير والانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم إلى بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها. وبذلك يتحقق نوع من الاستقرار التنظيمي القائم على الرضا الوظيفي والالتزام المهني.

ويتضح مما سبق أن القيادة الديمقراطية تمثل إطارًا فعالًا لتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الآليات الاتصالية والإدارية التي تقوم على المشاركة، وتفويض السلطة، وإدارة الصراعات بالحوار، وتعزيز الشفافية، والاستثمار في العنصر البشري. وتؤدي هذه الممارسات مجتمعة إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والتعاون، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين، ويضمن في الوقت ذاته استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية.

(***) الموارد البشرية هي مجموع الأفراد العاملين داخل المنظمة بما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات، والذين يُمثلون عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق الأهداف من خلال تنمية قدراتهم وتحفيز أدائهم في إطار تنظيمي واجتماعي متكامل.

ثانياً: آلية الإدارة بالاتصال (الاجتماع)

هي أسلوب إداري تفاعلي يعتمد على خلق حوار بناء وتبادل للمعلومات بين القيادة والمرؤوسين (داخلياً) أو مع الجمهور (خارجياً) لتعزيز العلاقات. التنسيق واتخاذ القرارات وتهدف إلى تحقيق التفاهم. إدارة الأزمات وتحسين الأداء من خلال الاتصال الصاعد والنازل والأفقي[1].

- **الاتصال التنظيمي**: يُعدّ توظيف التواصل الاجتماعي كآلية لإدارة اتصال الأزمات في المؤسسات أحد أبرز التحولات التي شهدها حقل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية المعاصرة. فقد لم يعد الاتصال داخل المؤسسة أو بينها وبين جمهورها الخارجي مجرد عملية تقليدية لنقل المعلومات، بل أصبح نظامًا استراتيجيًا متكاملاً يهدف إلى إدارة المعرفة، توجيه السلوك التنظيمي، والتأثير في الرأي العام. وفي هذا السياق، برزت الإدارة بالاتصال الاجتماعي بوصفها مقاربة حديثة تعتمد على توظيف شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لإدارة التفاعلات بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة، خاصة في الظروف الحرجة التي تتسم بارتفاع مستوى عدم اليقين وانتشار المعلومات بسرعة كبيرة. وتكمن أهمية هذه الآلية في قدرتها على ضمان الاستجابة السريعة للأزمات، وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، إضافة إلى الحد من الشائعات والمعلومات المضللة التي قد تؤثر في صورة المؤسسة وسمعتها.

[1] بونقطة فطيمة، مواقع التواصل الاجتماعي كآلية لإدارة اتصال الأزمات في المؤسسة دراسة وصفية تحليلية لصفحة الفايسبوك التابعة للخطوط الجوية الجزائرية خلال أزمة كورونا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04 العدد04، 2021، ص387-409.

- **إدارة الأزمات التنظيمية:** ومن الناحية الوظيفية، يؤدي الاتصال الاجتماعي دورًا محوريًا في إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توفير قنوات اتصال فورية وفعالة تسمح للمؤسسة بالتفاعل المباشر مع جمهورها. فخلال الأزمات، تصبح سرعة تداول المعلومات عاملاً حاسمًا في تشكيل إدراك الجمهور للحدث، الأمر الذي يفرض على المؤسسة اعتماد استراتيجية اتصال استباقية تقوم على الرصد المستمر للفضاء الرقمي، وتحليل الاتجاهات العامة للرأي العام، والرد السريع على التساؤلات أو الانتقادات.
- **تفعيل الأداء الوظيفي:** كما يسهم الاتصال الاجتماعي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، إذ يتيح للموظفين الاطلاع المستمر على التوجيهات التنظيمية والتعليمات المرتبطة بإدارة الأزمة، مما يعزز التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة ويحدّ من حالة الارتباك التنظيمي. وإلى جانب ذلك، يعزز هذا النمط من الاتصال مستوى الشفافية والمشاركة من خلال إشراك العاملين والجمهور الخارجي في تداول المعلومات والآراء، الأمر الذي يساعد على بناء علاقة ثقة متبادلة بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية[1].
- **إدارة السمعة الرقمية:** أما على مستوى إدارة السمعة الرقمية، فإن وسائل التواصل الاجتماعي تمثل فضاءً حيويًا تتشكل فيه الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور. ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى مراقبة المحتوى المتداول حولها في المنصات الرقمية وتحليله باستمرار، بهدف التعرف على اتجاهات الرأي العام وتحديد مصادر التأثير الإيجابي أو السلبي

1 بونقطة فطيمة، مرجع سابق، ص387-409.

في سمعتها. ويُعد هذا الجانب من أهم أبعاد الاتصال الاستراتيجي، لأنه يسمح للمؤسسة بالتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المعلومات الخاطئة أو تقديم توضيحات رسمية تسهم في الحفاظ على مصداقيتها.

- **آليات تنفيذ الاتصال الاجتماعي**: وتتجسد آليات تنفيذ الاتصال الاجتماعي في مجموعة من الوسائل والأدوات التي تجمع بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي. ففي المجال الرقمي، تعتمد المؤسسات على منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebookو X (Twitter)و LinkedInلنشر المعلومات والتفاعل مع الجمهور المستهدف، حيث تتيح هذه المنصات إمكانات واسعة للتواصل المباشر والفوري. كما يُعتمد على تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لرصد الاتجاهات الرقمية وتقييم ردود الفعل العامة. ويتميز هذا النمط من الاتصال بطبيعته التفاعلية الثنائية الاتجاه، حيث لا يقتصر على بث الرسائل من طرف المؤسسة، بل يشمل أيضًا استقبال آراء الجمهور وملاحظاتهم وتحليلها من أجل تحسين عملية الاتصال واتخاذ القرارات المناسبة. إضافة إلى ذلك، تعتمد المؤسسات على حملات التوعية والتحسيس التي تُصمم وفق أهداف محددة تهدف إلى توجيه سلوكيات الجمهور أو تعزيز الوعي بقضايا معينة مرتبطة بالمصلحة العامة[1].

ولكي تحقق الإدارة بالاتصال الاجتماعي أهدافها بفعالية، فإن نجاحها يتطلب توافر مجموعة من المقومات الأساسية .في مقدمة هذه المقومات وضوح الرسالة الاتصالية، بحيث تكون المعلومات

[1] بونقطة فطيمة، مرجع سابق، ص387-409.

المقدمة دقيقة ومفهومة وقادرة على تبسيط القضايا المعقدة دون الإخلال بمضمونها العلمي أو التنظيمي. كما يقتضي الاتصال المسؤول الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، مثل احترام الخصوصية، وضمان مصداقية المعلومات، والشفافية في عرض الأهداف الاتصالية[1]. ويُعد عنصر **التغذية العكسية** من أهم ركائز هذه العملية، إذ يسمح بتحليل استجابات الجمهور وتقييم مدى تأثير الرسائل الاتصالية، الأمر الذي يساعد المؤسسة على تعديل استراتيجياتها الاتصالية بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في البيئة الرقمية.

وفي السياق الجزائري، بدأت العديد من المؤسسات في توظيف هذه الآلية ضمن استراتيجياتها الاتصالية الحديثة، حيث تسعى بعض المؤسسات العمومية والخدمية إلى تعزيز حضورها الرقمي والتفاعل مع جمهورها عبر المنصات الاجتماعية، بهدف تحسين جودة الاتصال المؤسسي وبناء علاقات ثقة مع المجتمع. ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة Air Algérie التي تستخدم قنوات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المسافرين ونشر المعلومات المتعلقة بالخدمات والرحلات، إضافة إلى مؤسسات شبانية وإدارية أخرى تسعى إلى توظيف الاتصال الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام. وبذلك أصبح الاتصال الاجتماعي يمثل أداة استراتيجية لا تقتصر وظيفتها على إدارة المعلومات، بل تمتد لتشمل إدارة العلاقات وبناء الثقة وتعزيز الاستقرار التنظيمي في مواجهة الأزمات[2].

[1] متاح على الموقع: https://usahello.org/ar/usa تم الإطلاع عليه يوم 2026/03/09 على الساعة: 12:27.

[2] متاح على الموقع: https://usahello.org/ar/usa تم الإطلاع عليه يوم 2026/03/09 على الساعة: 12:27.

ثالثاً: آلية الإدارة بالتفاوض:

هي عملية منظمة لتوجيه التفاعل بين أطراف متعدد للوصول إلى اتفاق مرضي. وتتضمن تحليلاً دقيقاً لاحتياجات وتحديد الأهداف الأساسية (الحد الأدنى) وتطوير (جمع المعلومات). جلسات التفاوض. (استخدام التكتيكات) والوصول إلى التنازلات وإبرام الاتفاق.

تُعدّ آلية الإدارة بالتفاوض من المقاربات الحديثة في مجال الاتصال التنظيمي وإدارة العلاقات داخل المؤسسات، حيث تمثل إطاراً منهجياً لتنظيم التفاعل بين الأطراف المختلفة بهدف الوصول إلى حلول توافقية تحقق المصالح المشتركة وتحدّ من النزاعات المحتملة. فالتفاوض في البيئة الإدارية لا يقتصر على كونه مجرد عملية تبادل عروض أو مقترحات، بل هو عملية تواصل استراتيجي تعتمد على تحليل المصالح، وإدارة المعلومات، وتوظيف مهارات التأثير والإقناع في سياق تنظيمي تحكمه قواعد رسمية وغير رسمية. ومن هذا المنطلق، تقوم الإدارة بالتفاوض على مجموعة من المراحل والعناصر المتكاملة التي تضمن فعالية العملية التفاوضية واستمرارية نتائجها[1].

فيما يتعلق بمراحل العملية التفاوضية، فإن نجاح التفاوض يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المنظمة التي تشكل مساراً منهجياً لاتخاذ القرار التوافقي. تبدأ هذه العملية بمرحلة الإعداد التي تُعدّ حجر الأساس في أي تفاوض ناجح، إذ يقوم فيها المفاوض بجمع المعلومات وتحليل المواقف والاحتياجات وتحديد الأهداف بدقة، إضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف لدى الأطراف المختلفة.

[1] متاح على الموقع: https://library.univ-alger3.dz/bib/13441? تم الإطلاع عليه يوم2026/03/09 على الساعة 12:39.

تلي ذلك مرحلة التمهيد التي تهدف إلى خلق مناخ إيجابي للحوار من خلال بناء الثقة وتخفيف التوتر وكسر الحواجز النفسية بين الأطراف، وهو ما يعزز فرص التفاهم ويهيئ الأرضية لتبادل الآراء بشكل بنّاء. بعد ذلك تأتي مرحلة توضيح الأهداف والمصالح، حيث يتم تبادل المعلومات بشكل صريح ومنظم لفهم دوافع كل طرف وتحديد المجالات المشتركة التي يمكن البناء عليها دون الوقوع في فخ التخمين أو سوء الفهم. ثم تنتقل العملية إلى مرحلة المساومة أو التفاوض الفعلي التي يتم خلالها تقديم المقترحات والبدائل المختلفة، مع إمكانية تقديم تنازلات مدروسة تساهم في تحقيق توازن المصالح وتوليد حلول مبتكرة. وأخيراً، تنتهي العملية بمرحلة الاتفاق التي يتم فيها تثبيت النتائج النهائية للتفاوض وصياغتها في شكل التزامات واضحة ومحددة، بما يضمن تنفيذها لاحقاً ويحدّ من احتمالات النزاع في المستقبل.

أما فيما يخص المبادئ والركائز الأساسية للإدارة بالتفاوض، فإن هذه الآلية تقوم على مجموعة من القواعد الأخلاقية والتنظيمية التي تضمن عدالة العملية وفعاليتها. من أبرز هذه المبادئ فصل الأشخاص عن المشكلة، وهو مبدأ يهدف إلى التركيز على جوهر النزاع بدلاً من الانشغال بالجوانب الشخصية أو الانفعالية التي قد تعيق الوصول إلى الحلول الموضوعية. كما يعد مبدأ المساواة والشفافية من العناصر الجوهرية في العملية التفاوضية، حيث ينبغي أن تتاح المعلومات الأساسية لجميع الأطراف بشكل متوازن حتى يتم اتخاذ القرارات على أساس معرفي واضح. إضافة إلى ذلك، تعتمد الإدارة بالتفاوض على استراتيجية الربح المتبادل (Win-Win) التي تسعى إلى إيجاد حلول تكاملية تحقق مكاسب مشتركة للأطراف المعنية، بدلاً من اعتماد منطق الغلبة أو الهيمنة الذي قد يؤدي إلى

حلول مؤقتة وغير مستقرة. ولا يمكن إغفال أهمية الثقة والصدق في بناء علاقات تفاوضية مستدامة، إذ تشكل الثقة المتبادلة الأساس الذي يسمح بتبادل المعلومات الحساسة والتوصل إلى اتفاقات طويلة الأمد[1].

وفيما يتعلق بمهارات المفاوض الإداري، فإن نجاح هذه الآلية يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الشخص الذي يقود العملية التفاوضية داخل المنظمة. فالمفاوض الإداري الفعّال يجب أن يمتلك مهارات اتصال متقدمة، تشمل القدرة على الاستماع الفعال وفهم الرسائل الضمنية في الخطاب التفاوضي، إضافة إلى مهارة التعبير الواضح عن الأفكار والمواقف بطريقة مختصرة ومقنعة. كما يتطلب التفاوض الناجح قدراً كبيراً من الذكاء الموقفي أو الميداني، الذي يمكّن المفاوض من تقدير السياق الزمني والنفسي للتفاوض، وتحديد اللحظة المناسبة للتشدد أو المرونة في المواقف. إلى جانب ذلك، تبرز أهمية القدرات التحليلية التي تسمح بتشخيص معوقات التفاوض سواء كانت مرتبطة بعوامل شخصية مثل التصلب في المواقف، أو بعوامل تنظيمية كاختلال موازين القوة، أو بعوامل بيئية مثل الضغوط الاقتصادية والسياسية المحيطة بالعملية التفاوضية.

وأخيراً، تتجلى تطبيقات الإدارة بالتفاوض في المجال الإداري في العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة. فمن جهة، تُستخدم هذه الآلية كوسيلة فعالة لحل الصراعات داخل المؤسسات، خاصة في النزاعات المهنية أو الخلافات بين الإدارة والعاملين، حيث تتيح التوصل إلى حلول توافقية تحافظ

[1] متاح على الموقع: https://library.univ-alger3.dz/bib/13441? تم الإطلاع عليه يوم2026/03/09 على الساعة 12:39.

على استقرار العلاقات المهنية. ومن جهة أخرى، تعتمدها الإدارة العامة في إبرام الصفقات والعقود العمومية باعتبارها أداة تسمح بتحقيق التوازن بين متطلبات المصلحة العامة ومبدأ المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين. كما برزت أهميتها في مجال العقود الاستثمارية الدولية من خلال إدراج ما يُعرف بـ"شروط إعادة التفاوض"، وهي بنود قانونية تسمح بإعادة التوازن الاقتصادي للعقد في حال حدوث تغيرات اقتصادية أو مالية غير متوقعة، بما يضمن استمرارية المشروع وتحقيق العدالة التعاقدية بين الأطراف.

وبذلك يمكن القول إن الإدارة بالتفاوض تمثل نموذجاً متقدماً في إدارة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار التشاركي، إذ تجمع بين البعد الاتصالي والبعد الاستراتيجي في إدارة العلاقات داخل المنظمات، وتسهم في تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم كبديل فعال لأساليب الصراع والمواجهة.

^

خلاصة واستنتاجات:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن التأصيل المفاهيمي والنظري للقيادة الديمقراطية لا ينفصل عن ديناميات الاستقرار التنظيمي، بل يشكل أحد مرتكزاته الأساسية، بالنظر إلى ما تتيحه هذه القيادة من آليات قائمة على المشاركة، والشفافية، وتعزيز الثقة داخل التنظيم. وقد أبرز المبحث الأول، من خلال تحديد مفهوم القيادة الديمقراطية، جملة من النتائج التي أكدت على دورها في ترسيخ التفاعل الإيجابي بين الفاعلين التنظيميين، في حين جاء المبحث الثاني ليقدم تفسيرًا نظريًا معمقًا لكيفية توظيف إستراتيجية القيادة الديمقراطية في دعم الاستقرار التنظيمي، عبر تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء واحتياجات الأفراد. وعليه، فإن هذا المجال يظل مفتوحًا أمام المزيد من الاجتهادات النظرية والتطبيقية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات التنظيمية، الأمر الذي يستدعي إعادة بناء هذا التأصيل بما يتلاءم مع متطلبات الحوكمة الحديثة وتعقيدات الممارسة المؤسسية المعاصرة.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

بعد التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة ، سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر بمثابة المكان أو المعمل الذي يقوم فيه الباحث باستخدام حلول للظاهرة والتوصل إلى النتائج والمعلومات المراد البحث عنها .

وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الاعتماد على مجموعة من الإجراءات التي تحدد الأجزاء أو الجوانب المتعلقة بالبحث كل الأطر الزمانية والمكانية والبشرية ، إن موضع الدراسة الميدانية الخاص بموضوعي (القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي)

يتم تجسيده في المؤسسة العمومية نفطال GPL مقاطعة سعيدة ضمن الفترة الممتدة (2020_ 2025)

وذلك باستخدام أدوات عديدة المتمثلة في الاستبيان والذي يتضمن مجموعة أسئلة خاصة بوضع الدراسة ، وقد تم توزيعه على الأفراد مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة، وكما تم أيضا الاعتماد على أداة المقابلة وكذلك الملاحظة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يتضمن ثلاث مطالب وسيتم التطرق لهاته العناصر في التمهيد الخاص بالمباحث، إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها وذلك عن طريق تفريغ الاستبيان عبر البرنامج SPSS

وقمت بالتعليق عليها، إضافة إلى خاتمة الدراسة والاستنتاج العام.

المبحث الأول: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة الميدانية هو المجتمع الأصلي للدراسة الذي تعمم عليه نتائج البحث حيث سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين.

المطلب الأول: يتناول الإطار الموضوعاتي للدراسة، حيث يتم فيه تحديد موضوع محل الدراسة والمتغيرات المؤسسة له، المتغير المستقل والمتغير التابع ، وكذا الأهمية العلمية للموضوع في حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية وتحديد موضع الدراسة الميداني والهياكل التي تقع عليها، بالإضافة إلى تحديد الإطار المكاني و الزماني للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: يتناول الإطار العيناتي للدراسة وذلك من خلال تحديد العنصر البشري للدراسة الميدانية وتحديد عينة الدراسة .

المطلب الأول: الإطار الموضوعاتي .

يتم في هذا المطلب تحديد العنوان الدقيق من الموضوع والمتغيرات المؤسسة له وكذلك التطرق إلى موضع الدراسة الميدانية ، وسنذكر الأهمية العلمية للموضوع بالإشارة إلى الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة.

أولا: سنقوم بتحديد العنوان الدقيق للدراسة الميدانية وهو كالأتي :

الجدول رقم (01) يوضح العنوان الدقيق لموضوع الدراسة الميدانية[1].

عنوان الدراسة
القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة الفترة (2020-2025)

[1] الجدول قم (01) من إعداد الباحث يتمثل في تحديد العنوان الدقيق لموضوع الدراسة الميدانية .

ثانيا: سنحاول في هذا الجدول تحديد متغيرات الدراسة التي تتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع وموضع الدراسة وذلك كالأتي:

الجدول رقم (02) يوضح عملية تمثيل متغيرات الدراسة الميدانية[1]

المتغير المستقل	المؤسسة العمومية نفطال
المتغير التابع	القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي
موضع الدراسة	نفطال GPL مقاطعة سعيدة الفترة الممتدة (2020 -2025)
مؤشرات الدراسة	الادارة بالمشاركة ، الادارة بالاتصال، الادارة بالتفاوض

ثالثا: يكتسي موضوع الدراسة (القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي) أهمية علمية بالغة وذلك من خلال ما تقدمه مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في المساهمة في التنمية الاقتصادية و المحلية .

المطلب الثاني: الإطار العيناتي للدراسة.

سنحاول في هذا المطلب تحديد العنصر البشري لمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة وتحديد عينة الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المجتمع الأصلي للعينة وتشخيص أفراد المجتمع الأصلي للعينة وبعد ذلك نقوم باختيار حجم العينة

أولا: تحديد العنصر البشري للدراسة الميدانية

يتمثل العنصر البشري لمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة في العمال، إطارات ، رؤساء مصالح، أعوان تنفيذ ، أعوان مهارة .

ثانيا:تحديد عينة الدراسة.

قبل أن نشرع في تحديد العينة سنقوم بتعريفها ، حيث عرفها محمد سرحان محمودي

[1] – الجدول رقم (02) من اعداد الباحث يوضح عملية تمثيل متغيرات الدراسة الميدانية .

«بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم تستخدم تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي».[1]

سنعرض فيما يلي **عوامل و أسباب الأخذ بالعينة**

- استحالة إجراء المسح(الكامل) الشامل على كافة عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة .
- قد تعنى محاولتنا دون دراسة كافة عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة .
- التوفير في الجهد المبذول وكذلك التكاليف المالية.

ثالثا: تحديد المجتمع الأصلي للعينة.

سنقوم بتحديد المجتمع الأصلي لمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة كما هو موضح في الجدول الأتي

الجدول رقم (03) يوضح عملية التعريف بالمجتمع الأصلي للعينة بالتركيز على العنصر البشري[2].

موضوع الدراسة	المجتمع الأصلي للعينة
القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي	**عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة.**

رابعا: تشخيص أفراد المجتمع الأصلي للعينة.

سنتطرق إلى تشخيص أفراد المجتمع الأصلي لمؤسسة نفطالGPL مقاطعة سعيدة و ذلك من خلال الجدول الأتي :

[1] لخضر بن دادة، الفكر التنظيمي المعاصر، محاضرة مقدمة إلى الطلبة السنة الثانية ماستر – اتصال تنظيمي- ، قسم العلوم الإنسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة الجزائر، فيفري 2025، ص 04.

[2] الجدول رقم (03) من الباحث يوضح عملية التعريف بالمجتمع الأصلي للعينة بالتركيز على المجال البشري .

الجدول رقم(04) يوضح محاولة تشخيص المجتمع الأصلي للعينة[1].

عنوان المجتمع الأصلي للعينة	قائمة الأفراد المجتمع الأصلي للعينة		
	الأسماء		**العدد الإجمالي**
عمال مؤسسة نفطال GPL سعيدة	الإطارات	08	**125**
	رؤساء المصالح	12	
	أعوان تنفيذ	58	
	أعوان مهارة	47	

خامسا: اختيار حجم ونوع العينة

سنقوم بتحديد حجم ونوع العينة ، ونقدم تعريف الأسلوب الاحتمالي ، بالإضافة إلى ذكر العدد الكلي للمجتمع الأصلي للدراسة .

– **تعريف الأسلوب الاحتمالي** : وهو بمعنى أن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة يكون من المحتمل اختيارهم في ضوء عملية تشكيل العينة أو هي الأساليب التي يتم على إثرها تمثيل العينات من خلال اختيار جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع الأصلي للدراسة احتمالا لاختيار ثابت و محدد بحسب تعبير محمد عبيدات (فرصة الظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي للعينة)[2]

– **العينة العشوائية البسيطة:** هي العينة التي لا يتدخل الباحث في اختيار مفرداتها ، بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختيار[3].

استخدمت الأسلوب الاحتمالي في اختيار العينة من عمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة من خلال تحديد معايير محددة للاختيار بناءا على احتمالية تمثيل كل فئة داخل المجتمع

[1] الجدول رقم (04) من إعداد الباحث يوضح محاولة تشخيص المجتمع الأصلي للعينة .

[2] لخضر بن دادة، المرجع السابق ، ص05 .

[3] درار ليندة، دور مؤسسة الإذاعة في تنفيذ سياسات التنمية المحلية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الإذاعاتية لولاية سعيدة(2018 – 2023)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2024، ص 44 .

الأصلي ، مما يضمن تمثيلا موضوعيا وشاملا لمختلف الأصوات والآراء داخل مؤسسة نفطال GPLمقاطعة سعيدة.

الجدول رقم (05) يوضح عدد عمال مؤسسة نفطال GPL سعيدة[1].

العمال	الذكور	الإناث
125	118	**7**

المطلب الثالث :الاطار المكاني – و الزماني للدراسة :

أولا: التعريف بمؤسسة نفطال عامة.

تأسست مؤسسة نفطال عام 1963 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، ثم توسيع نطاق صلاحيتها وذلك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات وفي عام 6 أفريل 1981 تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وتعتبر من فرع الشركة الأم سوناطراك، وفي 1983 تم إدماج غاز البترول المميع، الوقود شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية للتكرير والتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1984 تم إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط و 14 مقاطعة لغاز البترول المميع، وإنشاء 4 مقاطعات للصيانة وجمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ وإدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1987 تم انحلال المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1989 تم إنشاء شركتان وطنيتان هما:

- نفتك: المكلفة بتكرير المواد البترولية.
- نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

في 1999إلغاء مركزية النشاط المخزونات المبيعات الزبائن (وإدخال عليه نظام المعلومات، وفي 1998 تم إنشاء خلية الأمن الصناعي وإنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات

[1] – الجدول رقم (05) من إعداد الباحث .

وتنظيمها، ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة، وفي 2006 تم إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية (فرع الوقود، الفرع التجاري فرع الغاز فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة)، كما تم إنشاء فرع شبكة الغاز البترول المميع والذي هو موضوع دراستنا.

سابعا: مقر مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية توفر منتجات مشتقات البترول والتي تتمثل في غاز البترول المميع ، وهي مقاطعة تضم 4 ولايات سعيدة ، معسكر ، البيض ، النعامة.

مقرها بالمنطقة الصناعية سعيدة طريق سعيدة–الرباحية.

تحتوي على الإدارة العامة (المدير، رؤساء المصالح) وكذلك مركز تعبئة قارورات الغاز Centre 201

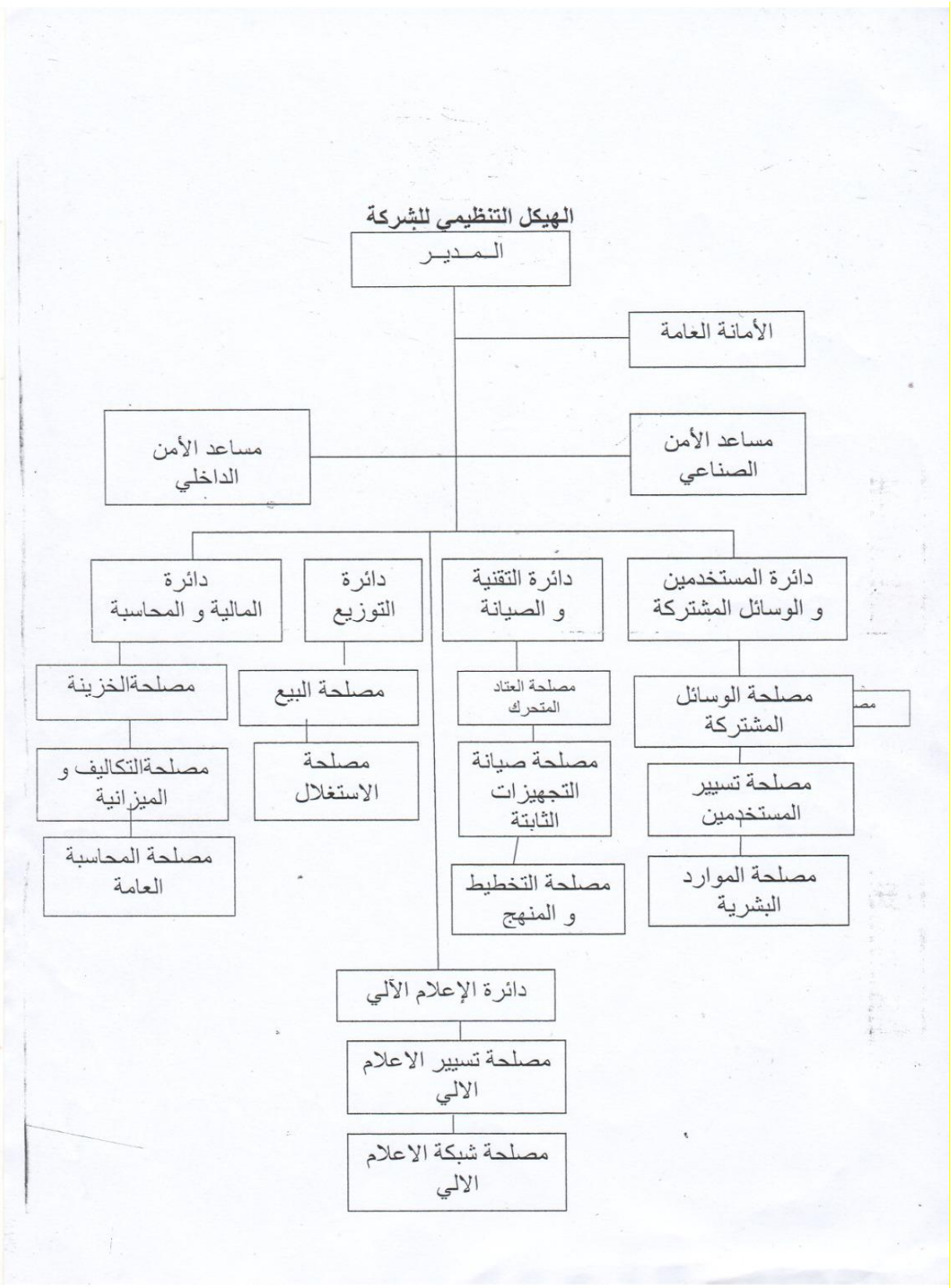
- ولاية معسكر: يوجد بها مركز تعبئة قارورات الغاز Centre 293 .
- ولاية البيض: يوجد بها مركز لتعبئة قارورات الغاز Centre 294 .
- ولاية النعامة: يوجد بها مركز تخزين قارورات الغاز البيتان والبر وبان.
- مركز دائرة المشرية Dépôt 321.
- مركز دائرة عين الصفراء Dépôt 322 .

- تقوم مؤسسة نفطال سعيدة بجلب مادة غاز البروبان (C4H10)، من منطقة أرزيو ولاية وهران وكذلك مادة غاز البيتان CH4، من المنطقة الصناعية نفطال ولاية سيدي بلعباس ، عن طريق النقل بالشاحنات الخاصة بالمؤسسة إلى مركز سعيدة ، كما تتوفر المؤسسة على نوع أخر من الشاحنات والتي هي مخصصة لتوزيع الغاز GPL.C.

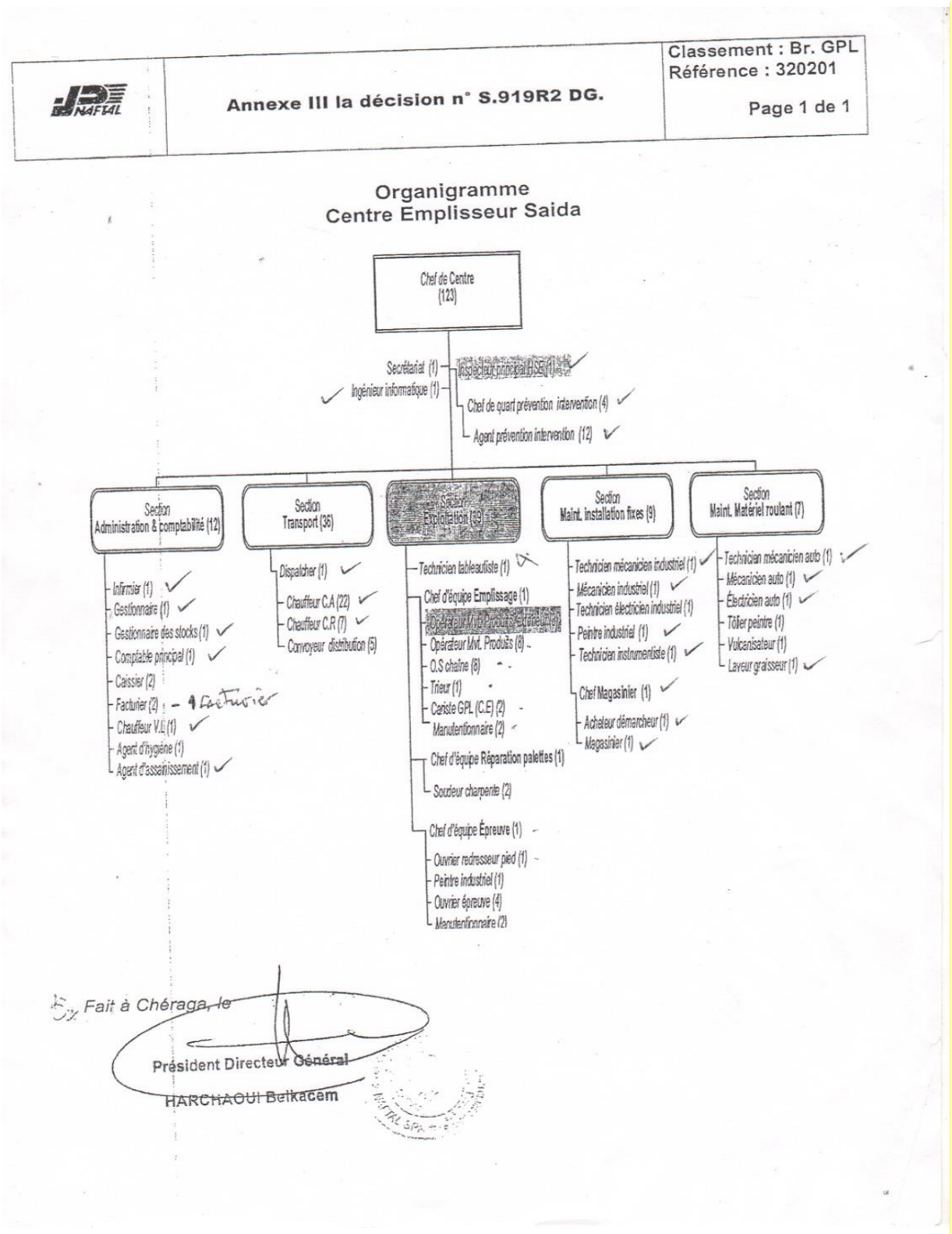
إلى محطات الوقود التابعة لإقليم المقاطعة وهي الولايات سالفة الذكر والتي تحتوي على حوالي 96 محطة خدمات للتزود بالوقود (غاز الخاص بالسيارات) وهي موزعة كالأتي:

- ولاية معسكر حوالي 21 محطة خدمات.
- ولاية سعيدة حوالي 25 محطة خدمات.
- ولاية البيض حوالي 27 محطة خدمات.
- ولاية النعامة حوالي 23 محطة خدمات.

كما نجد صهاريج صغيرة بسعة 4000 لتر تقع بالمناطق الريفية، والمزارع وكذلك المناطق النائية ومناطق الظل بالإضافة إلى المدارس الابتدائية التابعة للبلديات على مستوى الأرياف، حيث تقوم المؤسسة بتزويدهم بمادة غاز البروبان للتدفئة والطهي وكذلك لتربية الدواجن على مستوى المزارع .



شكل رقم (01) : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة



شكل رقم (02) : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: الإطار المكاني و الزماني للدراسة الميدانية.

يتمثل الإطار المكاني لدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة

أما الإطار الزماني فيتمثل في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2025 وقد تم اختيار هذه الفترة نتيجة للأحداث التالية، نذكر منها مايلي :

- تدعيم حظيرتها بمعدات معتبرة من الشاحنات الجديدة لنقل وتوزيع المواد البترولية (غاز البترول المميع)[1].

- كذلك تحديث معداتها المتمثلة في تجهيزات المطافئ الحديثة و المرشات والمضخات.

- الزيادة في استقطاب اليد العاملة حوالي 12بالمئة.

- زيادة كبيرة في كمية الغاز مقارنة بالسنوات الماضية.

- زيادة الطلب على مادة الغاز والتي هي دائما في تصاعد مستمر.

- دخول حيز الخدمة محطات جديدة في الولايات التابعة لها والتي تم ذكرها مسبقا.

- العمل بإجراءات جديدة وتعليمات ووضع خطط وإستراتيجيات لتكوين عمالها Formation

- السهر المكثف على التوعية والإرشاد لتفادي المخاطر وحوادث العمل نظرا لحساسية والتعامل مع المادة الخطرة(غاز).

- الحرص الشديد والمتابعة اليومية على ارتداء القفازات والألبسة الخاصة بمحيط العمل لكل عامل داخل المؤسسة.

- تحديد الألبسة الخاصة لكل قسم من أقسام الإنتاج ، الصيانة، التوزيع، المراقبة....الخ

[1] – مقابلة مع رئيس المركز ، نفطال GPL مقاطعة سعيدة .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية :

البحث العلمي يتبع طريقة ومنهجية محددة لتحقيق أهداف معينة أو نتائج محددة وفي هذه الدراسة، والتي تتعلق بالتطبيق العملي لأدوات جمع المعلومات (الاستبيان ، المقابلة، الملاحظة) في مؤسسة نفطال *GPL* مقاطعة سعيدة، بعد جمع هذه المعلومات تمت مرحلة المعالجة باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بالدراسة، حيث تم تحويل المحور الأول من الاستبيان الخاص بالمتغيرات ، حيث تم تحويل المتغير الخاص بالجنس إلى جدول ودائرة نسبية إضافة إلى السن والمستوى التعليمي إلى أعمدة بيانية أما بخصوص المحور الثاني والثالث، فقد تم حسابهما وترجمتهما إلى جداول وأشكال.

تناول هذا المبحث ثلاث مطالب بحيث تناول المطلب الأول عرض النتائج الإحصائية، أما المطلب الثاني فقد تم فيه ربط النتائج بالفرضيات أما المطلب الثالث تضمن الاستنتاج العام وخاتمة.

المطلب الأول : عرضس النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

نتطلع في هذا المطلب الى تحديد صدق وثبات الاستبيان، لاسيما الاشارة الى النتائج الاحصائية الخاصة بالدراسة، ومن ثم ربط النتائج بالاحصائيات، وأخيرا الولوج الى استاج عام وذلك كالاتي :

أولا: صدق وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (06) يوضح معامل ألفا كرونباخ

العبارات	معامل ألفا كرونباخ
25	0845 ،

تشير قيمة معامل الثبات **ألفا كرونباخ(0.845)** لعدد **25بندًا** إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وهو ما يُعدّ مؤشرًا قويًا على موثوقية المقياس

المستخدم في جمع البيانات. فمن منظور منهجي في علوم الإعلام والاتصال، تعكس هذه القيمة قدرة الأداة على قياس نفس البُعد الاتصالي أو الإدراكي بشكل متجانس، بحيث إن البنود ليست متنافرة أو عشوائية، بل مترابطة فيما بينها وتخدم بناءً نظريًا واضحًا. وعادةً ما تُعتبر القيم التي تفوق 0.80 دلالة على ثبات جيد جدًا، مما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها نسبيًا في حدود العينة المدروسة.

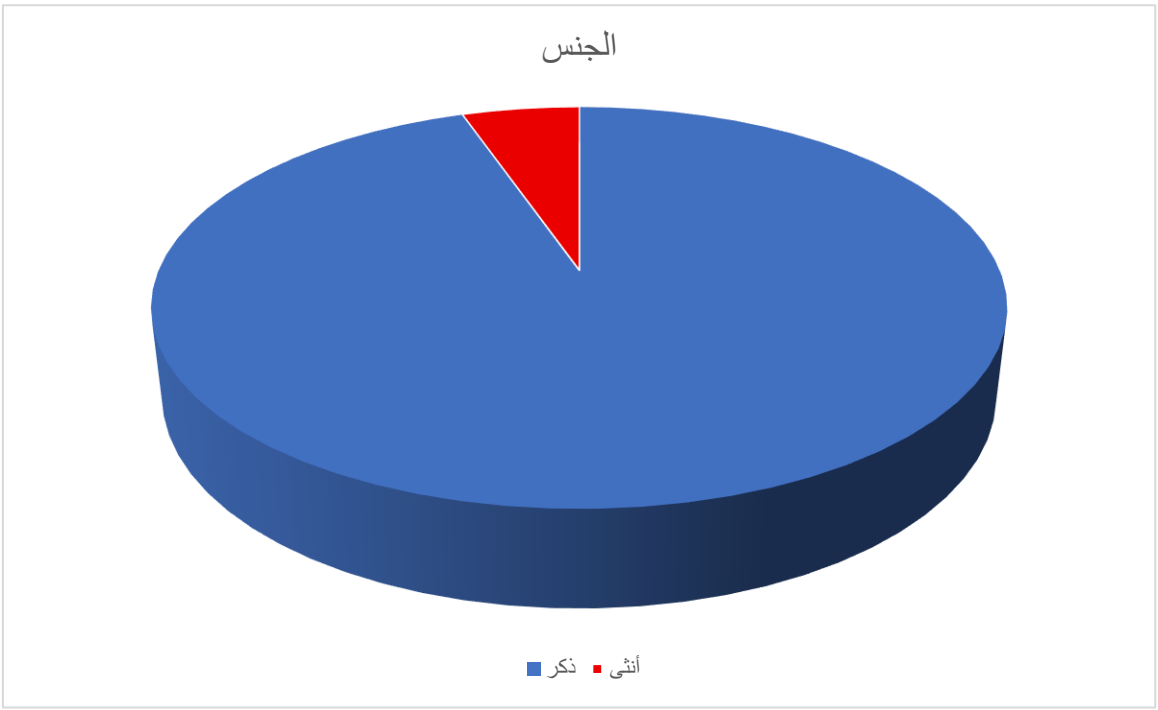
وبإسقاط هذه النتيجة على مؤسسة نفطالGPL، مقاطعة سعيدة، يمكن القول إن الاستبيان المعتمد في تقييم ممارسات الاتصال أو إدراك العاملين/الزبائن لسياسات المؤسسة يتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، وهو ما يسمح للإدارة بالاستناد إلى نتائجه في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتحسين الاتصال الداخلي (بين الإدارة والموظفين) أو الاتصال الخارجي (مع الجمهور والزبائن). كما تعكس هذه القيمة أن مختلف الأبعاد المدروسة سواء تعلقت بجودة الرسائل الاتصالية، قنوات التواصل، أو فعالية الحملات الإعلامية تم قياسها بشكل متكامل ومنسجم. غير أنه، وبالرغم من هذا الثبات المرتفع، يبقى من الضروري دعم هذه النتائج بتحليل الصدق (validité) بمختلف أنواعه، لضمان أن الأداة لا تقيس فقط بشكل ثابت، بل تقيس فعلًا ما يفترض قياسه، خاصة في سياق مؤسسة حيوية مثل نفطال حيث تلعب الاتصالات دورًا محوريًا في تعزيز الثقة، السلامة، وصورة المؤسسة لدى الرأي العام.

ثانيا: النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات الشخصية لعمال مؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة .

1 – النتائج الإحصائية الخاصة بالجنس :

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	%94.7
أنثى	2	%5.3
مجموع	38	%100



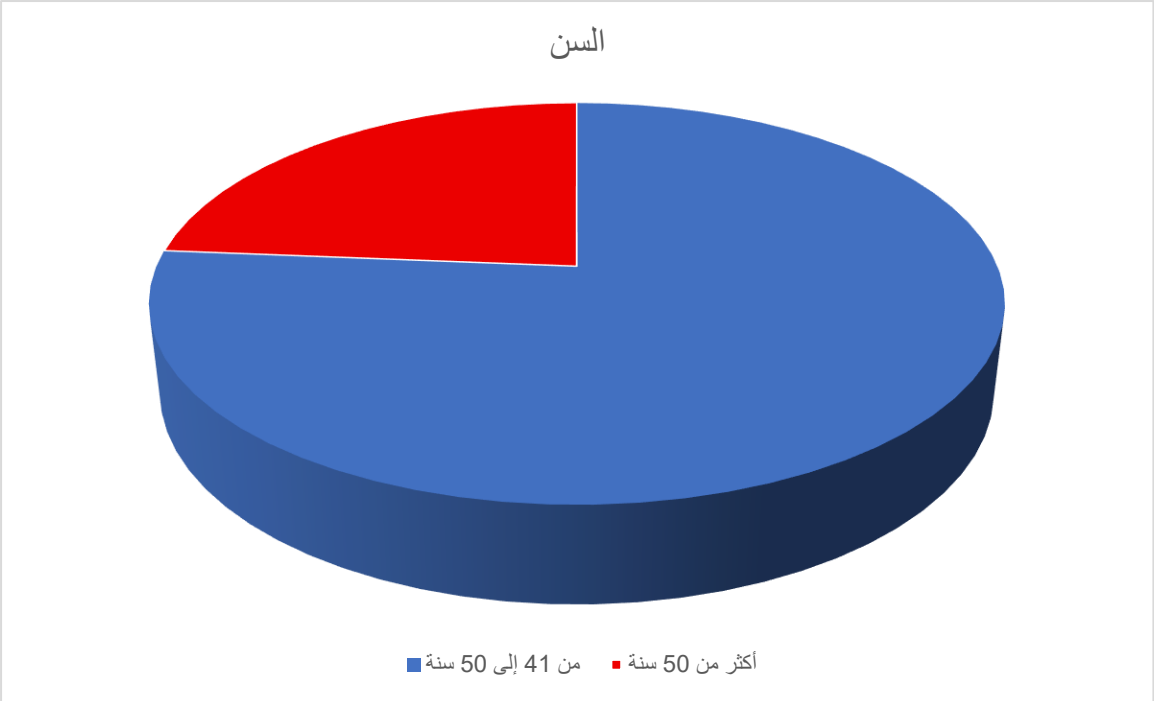
أظهرت نتائج الدراسة هيمنة الذكور بنسبة 94.7% مقابل 5.3% فقط للإناث، وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية لقطاع المحروقات بمؤسسة نفطال GPL سعيدة. وقد يؤثر

السن	التكرار	النسبة
من 41 إلى 50 سنة	29	%76.3
أكثر من 50 سنة	9	%23.7
مجموع	38	%100

هذا التفاوت على أنماط الاتصال داخل المؤسسة، مما يستدعي اعتماد سياسات اتصالية أكثر شمولًا تدعم إدماج المرأة وتعزز التوازن داخل بيئة العمل.

2 – النتائج الإحصائية الخاصة بالسن:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



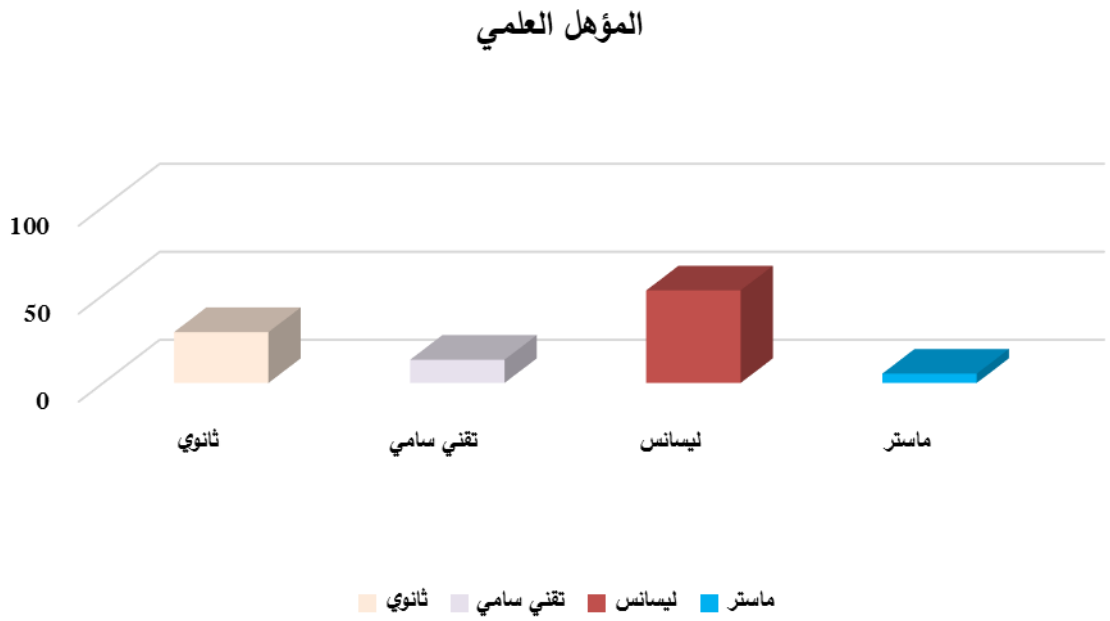
أظهرت النتائج هيمنة الفئة العمرية بين 41 و50 سنة بنسبة 76.3%، تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 23.7%، مما يعكس اعتماد مؤسسة نفطال GPL سعيدة على موارد بشرية ذات خبرة مهنية طويلة. ويسهم ذلك في تعزيز استقرار الاتصال الداخلي التقليدي، غير أنه

قد يفرض تحديات مرتبطة بمواكبة التحولات الرقمية الحديثة، مما يستدعي تطوير استراتيجيات اتصال وتدريب مستمر لتحسين التكيف مع أدوات الاتصال الحديثة.

3- النتائج الإحصائية الخاصة بالمؤهل العلمي

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	11	9 ،%28
تقني سامي	5	2 ،%13
ليسانس	20	6 ،%52
ماستر	2	3 ،%5
مجموع	38	%100



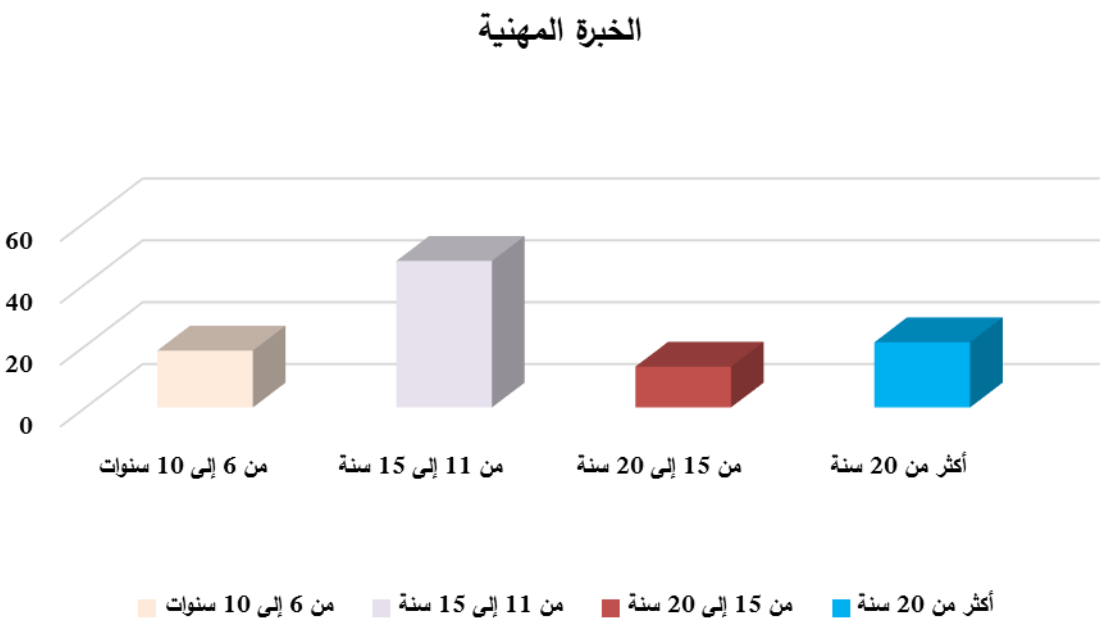
أظهرت نتائج متغير المؤهل العلمي هيمنة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 52.6%، يليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 28.9%، ثم التقني السامي بنسبة 13.2%، وأخيرًا الماستر بنسبة 5.3%. ويعكس هذا التوزيع توفر مؤسسة نفطال GPL سعيدة على موارد بشرية ذات تأهيل متوسط إلى عالٍ، ما يساعد على تعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتبني أساليب

تواصل حديثة. غير أن تنوع المستويات التعليمية يفرض اعتماد خطاب اتصالي يتناسب مع مختلف الفئات لضمان وضوح المعلومات وتحقيق الانسجام التنظيمي داخل المؤسسة.

4- النتائج الإحصائية الخاصة بالخبرة المهنية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 6 إلى 10 سنوات	7	18%، 4
من 11 إلى 15 سنة	18	47%، 4
من 15 إلى 20 سنة	5	13%، 2
أكثر من 20 سنة	8	21%، 1
مجموع	38	%100

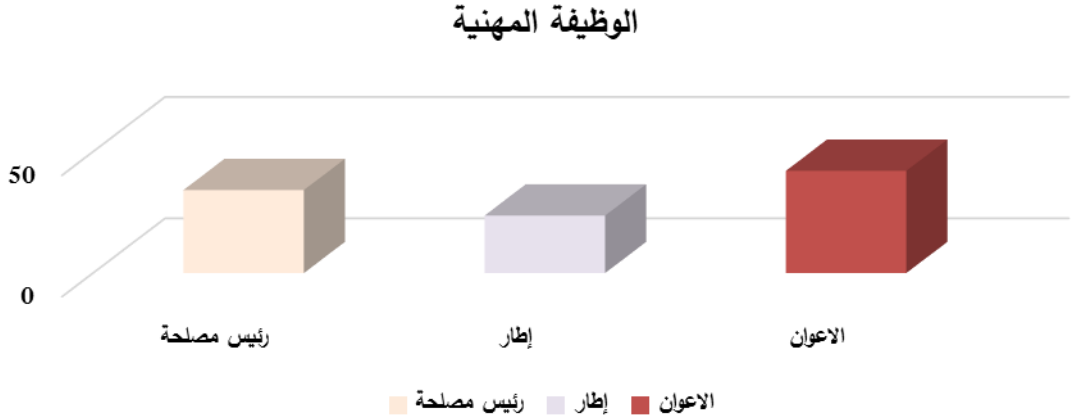


أظهرت نتائج الخبرة المهنية هيمنة فئة 11 إلى 15 سنة بنسبة 47.4%، تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 21.1%، ثم فئة 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18.4%، وأخيرًا فئة 15 إلى 20 سنة بنسبة 13.2%. ويعكس هذا التوزيع توفر مؤسسة نفطال GPL سعيدة على موارد بشرية ذات خبرة معتبرة واستقرار مهني نسبي، ما يدعم فعالية الاتصال التنظيمي. كما يبرز التنوع في الخبرة أهمية اعتماد سياسات اتصالية تجمع بين الخبرة التقليدية وأساليب الاتصال الحديثة لضمان الانسجام وتحسين الأداء المؤسسي.

5-النتائج الإحصائية الخاصة بالوظيفة المهنية

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية

الوظيفة المهنية	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	13	34%، 2
إطار	9	23%، 7
الأعوان	16	42%، 1
مجموع	38	%100



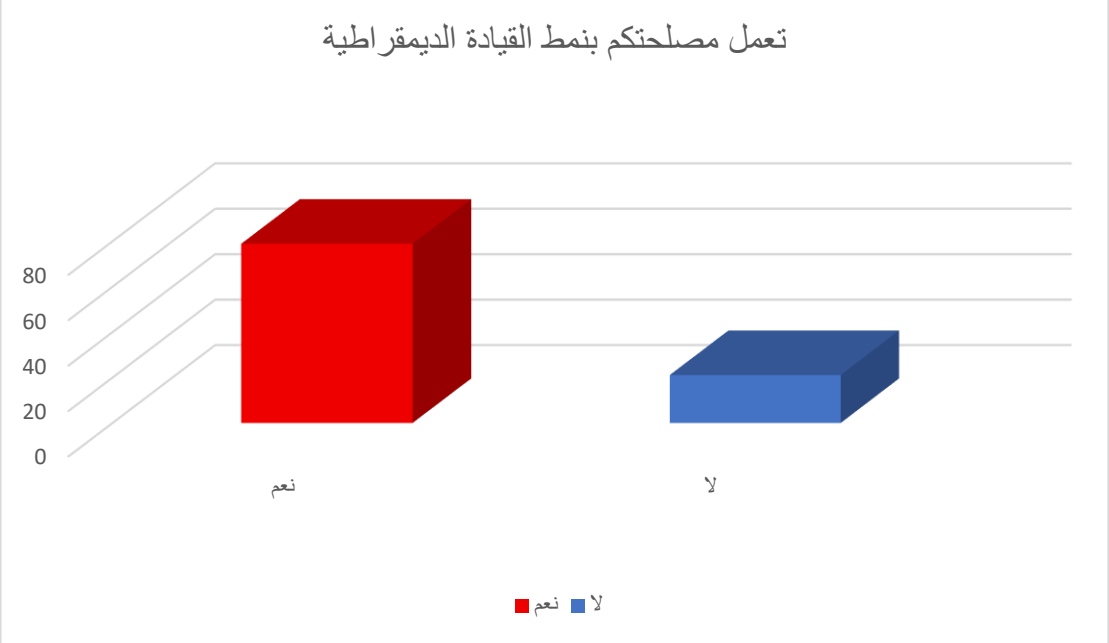
تُظهر النتائج هيمنة فئة الأعوان بنسبة 42.1%، تليها رؤساء المصالح (34.2%) ثم الإطارات (23.7%)، وهو توزيع يعكس البنية الهرمية للمؤسسة ذات الطابع التقني. ويبرز هذا التركيب اعتمادًا كبيرًا على الفئة التنفيذية، مع دور وسيط مهم لرؤساء المصالح في نقل المعلومات، بينما تتولى الإطارات مهام التخطيط. كما أن هذا التوزيع يفرض تبني أساليب اتصال داخلية فعالة تضمن وضوح الرسائل وانسيابها بين مختلف المستويات المهنية داخل ثمؤسسة نفطال سعيدة.

ثالثا : عرض النتائج الاحصائية الخاصة بواقع القيادة الديمقراطية لعمال مؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة الفترة 2020-2025

1- النتائج الإحصائية الخاصة بنمط القيادة الديمقراطية:

الجدول رقم (12) يوضح نمط القيادة الديمقراطية

تعمل مصلحتكم بنمط القيادة الديمقراطية	التكرار	النسبة
نعم	30	%78.9
لا	8	%21.1
المجموع	38	%100



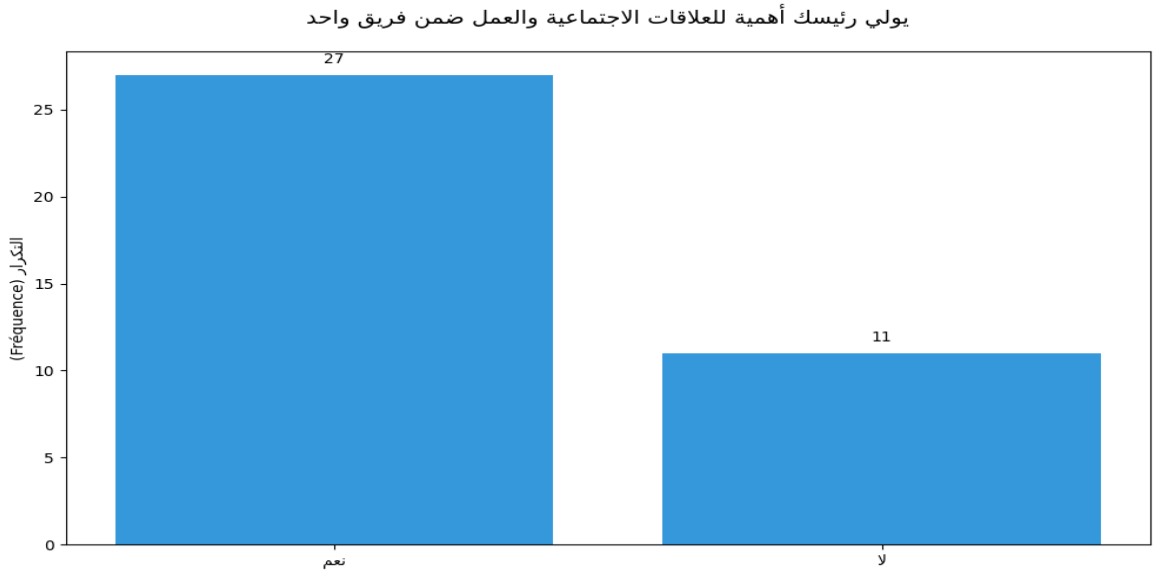
تُظهر النتائج أن أغلب المبحوثين (78.9%) يرون أن نمط القيادة داخل المصلحة ديمقراطي، مقابل 21.1% لا يتفقون مع ذلك، ما يعكس هيمنة أسلوب تشاركي قائم على إشراك العاملين في اتخاذ القرار. ويُفسَّر ذلك بكون القيادة الديمقراطية تتماشى مع متطلبات التسيير الحديث، إذ تعزز التواصل الداخلي وترفع الأداء الوظيفي، رغم احتمال وجود تفاوت في الممارسات بين المصالح.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا النمط يُعد مناسبًا لطبيعة النشاط التقني والخدماتي، حيث يدعم التنسيق بين المصالح ويحسن جودة الأداء. غير أن وجود نسبة غير مقتنعة بتطبيقه يشير إلى تفاوت في الممارسة الإدارية، ما يستدعي توحيد ثقافة القيادة التشاركية وتعزيز التكوين الإداري لضمان فعالية أكبر في التسيير.

2- النتائج الاحصائية الخاصة بأهمية العلاقات الاجتماعية والعمل ضمن فريق واحد:

الجدول رقم (13) يوضح أهمية للعلاقات الاجتماعية والعمل ضمن فريق واحد

		التكرار	النسبة		نسبة البيانات الصحيحة
البيانات الصحيحة	نعم	27	71.1	71.1	71.1
	لا	11	28.9	28.9	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة (71.1%) يؤكدون اهتمام الرئيس بالعلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي، مقابل 28.9% لا يرون ذلك، ما يدل على وجود توجه عام نحو تعزيز التعاون داخل المصلحة.

ويعكس هذا المعطى اعتماد نمط تسييري يميل إلى دعم العمل الجماعي وتحسين المناخ التنظيمي، وهو ما يساهم في رفع الأداء وتقليل الصراعات. في المقابل، قد يشير اختلاف الآراء إلى تفاوت في أسلوب التطبيق أو في إدراك الموظفين لهذا الاهتمام.

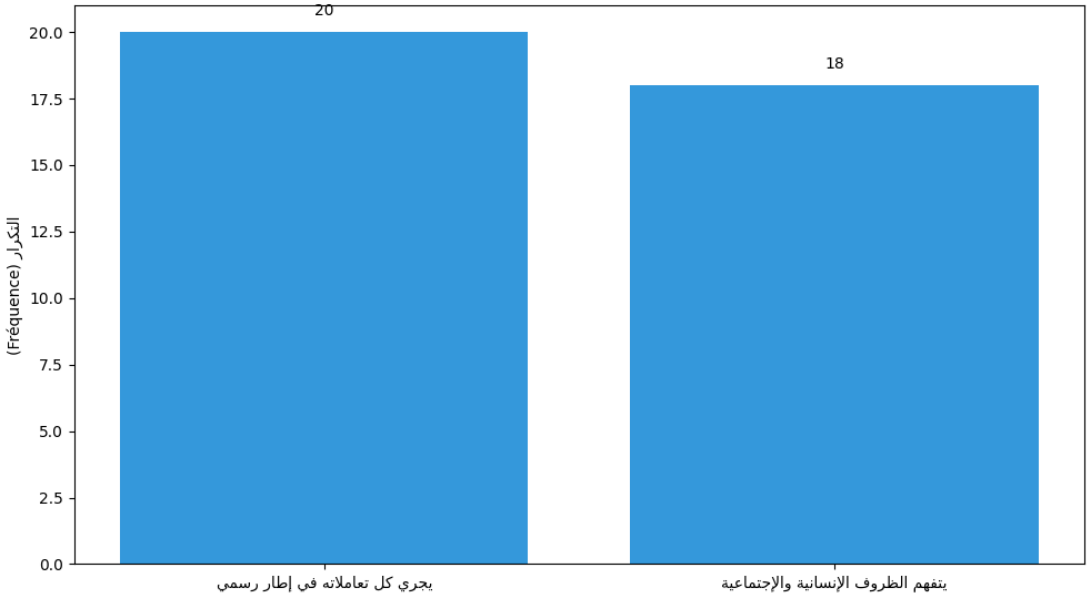
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن تعزيز العلاقات الاجتماعية يعد عنصرًا مهمًا لتحسين التنسيق بين المصالح ورفع فعالية الأداء، غير أن استمرار وجود هذا التباين يستدعي تقوية التواصل الداخلي وترسيخ ثقافة العمل الجماعي بشكل أكثر شمولًا.

3- النتائج الاحصائية الخاصة ببناء العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمرؤوسين:

الجدول رقم (14) يوضح بناء العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمرؤوسين: كيف يتعامل مديرك مع الموظفين

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	يجري كل تعاملاته في إطار رسم	20	%52.6	%52.6	%52.6
	يعتبر ويتفهم الظروف الإنسانية والإجتماعية للموظفين	18	%47.4	%47.4	%100
	المجموع	**38**	%100	%100	

س3: كيف يتعامل مديرك مع الموظفين في إطار بناء العلاقات الإنسانية؟



تُظهر النتائج وجود تباين في نمط تعامل المدير مع الموظفين، حيث يرى 52.6% أن التعامل يتم في إطار رسمي، مقابل 47.4% يعتبرون أن هناك مراعاة للظروف الإنسانية والاجتماعية.

ويعكس هذا المعطى هيمنة نسبية للطابع الإداري التقليدي، مع حضور واضح للمقاربة الإنسانية في التسيير، ما يدل على نمط قيادة يجمع بين الصرامة التنظيمية والمرونة الاجتماعية.

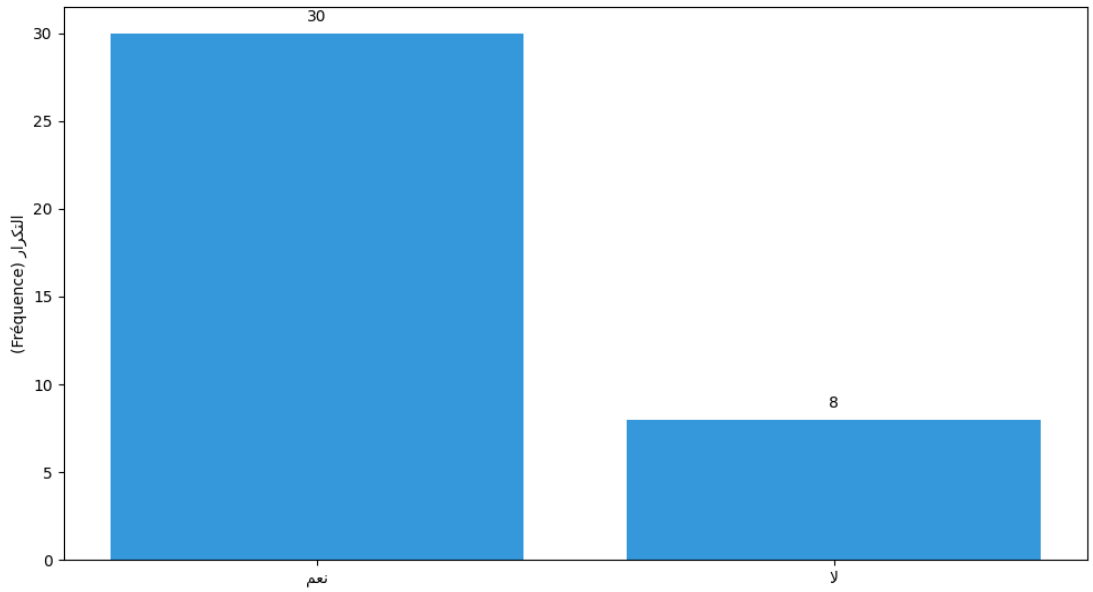
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التوازن يُفسَّر بخصوصية المؤسسات الطاقوية التي تتطلب انضباطًا إداريًا عاليًا، مع ضرورة الحفاظ في الوقت نفسه على مناخ عمل إنساني. غير أن تعزيز البعد الإنساني قد يسهم في رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة.

4- النتائج الاحصائية الخاصة بأولوية المؤسسة لأهمية الاتصال التنظيمي :

الجدول رقم (15) يوضح أولوية المؤسسة لأهمية للاتصال التنظيمي

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	30	%78.9	%78.9	%78.9
	لا	8	%21.1	%21.1	%100
	المجموع	38	%100	%100	

س4: تولي مؤسستكم أهمية للاتصال التنظيمي



تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة (78.9%) يؤكدون اهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي، مقابل 21.1% يرون عكس ذلك، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا لأهمية هذا الجانب داخل بيئة العمل.

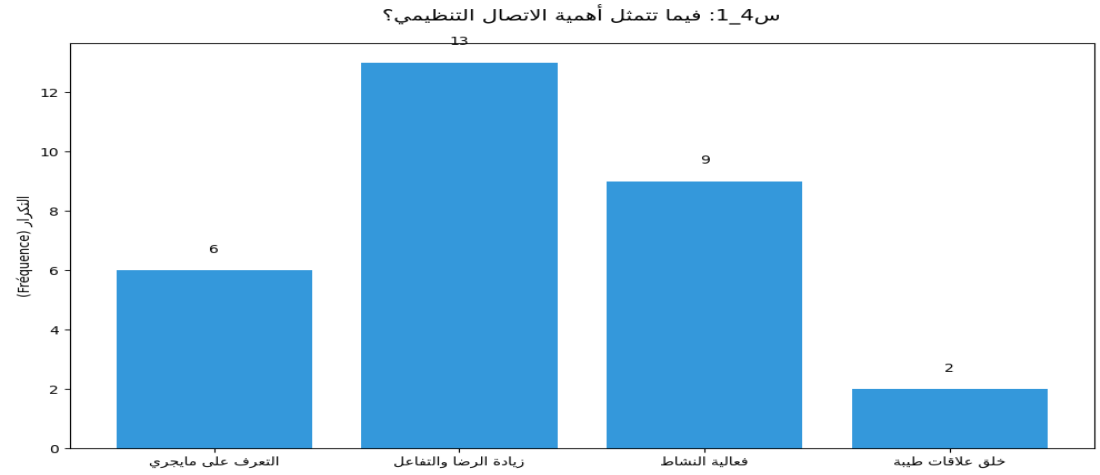
ويشير هذا إلى أن الاتصال التنظيمي يُعد عنصرًا أساسيًا في دعم التنسيق الداخلي وتدفق المعلومات وتحسين الأداء، من خلال اعتماد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بدرجات متفاوتة.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا الاهتمام يُعد ضروريًا لطبيعة نشاطها التقني والحساس، خاصة في مجال توزيع وتخزين المحروقات، حيث يعتمد نجاح العمليات على فعالية تبادل المعلومات. غير أن وجود نسبة غير مقتنعة بفعالية الاتصال قد يستدعي تعزيز الشفافية وتطوير قنوات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية لضمان أداء أكثر انسجامًا.

5- النتائج الإحصائية الخاصة بتولي مؤسستكم أهمية للاتصال التنظيمي:

الجدول رقم (16) يوضح إذا كانت مؤسستكم تولي أهمية للاتصال التنظيمي

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة
البيانات الصحيحة	التعرف على مايجري في المؤسسة	6	15 ,8	15 ,8
	زيادة الرضا والتفاعل بين الموظفين	13	34 ,2	34 ,2
	يسهم في فعالية النشاط الخاص بالمؤسسة	9	23 ,7	23 ,7
	يسهم في خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة	2	5 ,3	5 ,3
	المجموع	38	100	100%



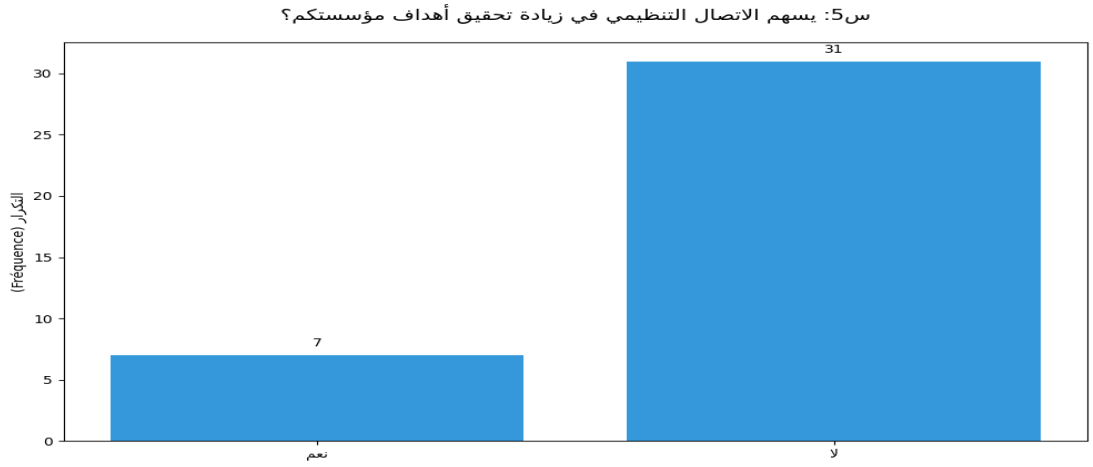
تُظهر النتائج تنوعًا في إدراك الموظفين لأهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حيث تصدّر خيار "زيادة الرضا والتفاعل بين الموظفين" بنسبة 34.2%، يليه "فعالية النشاط المؤسسي" (23.7%)، ثم "تحسين تدفق المعلومات" (15.8%). في المقابل، جاءت نسبة ضعيفة (5.3%) لربطها بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعمال، مع تسجيل 21.1% دون إجابة أو عدم وضوح.

ويعكس ذلك تركيزًا أكبر على الأبعاد العملية للعلاقات الإنسانية مثل الرضا والأداء، مقابل ضعف نسبي في إدراك دورها في بناء الثقة التنظيمية. وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذه العلاقات تُعد عنصرًا داعمًا للأداء، مع ضرورة تعزيز بعدها التواصلي بين الإدارة والموظفين لتحقيق توازن تنظيمي أفضل.

6- النتائج الاحصائية الخاصة بإسهام الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة:

الجدول رقم (17) يوضح مدى إسهام الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	7	%18.4	%18.4	%18.4
	لا	31	%81.6	%81.6	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج أن غالبية المبحوثين (81.6%) لا يرون أن الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مقابل 18.4% فقط يرون عكس ذلك، ما يعكس ضعفًا في إدراك فعاليته داخل الواقع العملي.

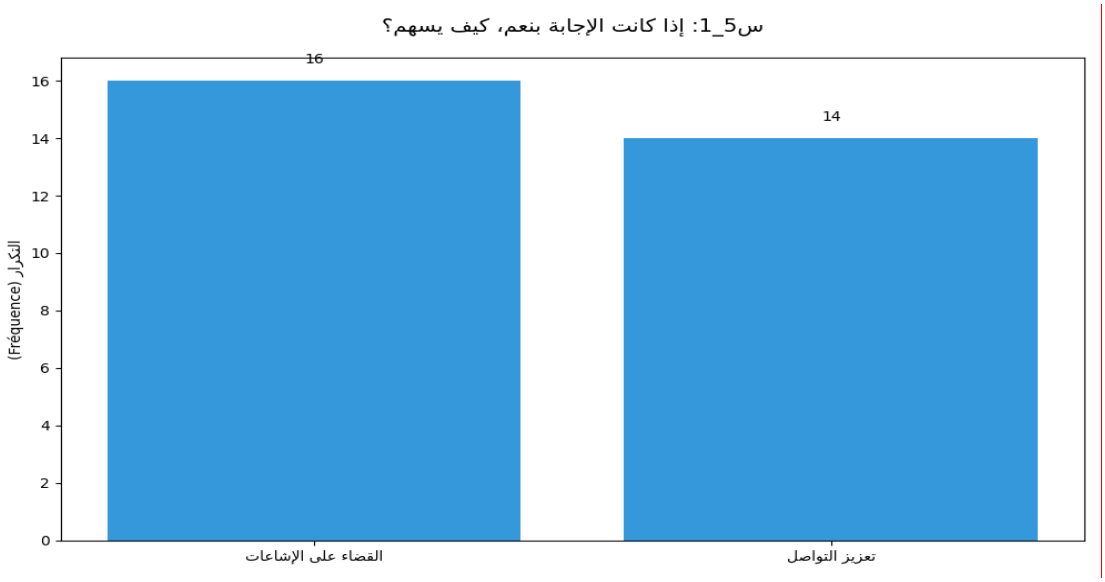
ويشير هذا إلى وجود فجوة بين الدور النظري للاتصال التنظيمي وتطبيقه الفعلي، قد تعود إلى ضعف تدفق المعلومات أو عدم وضوح التوجيهات والأدوار داخل المؤسسة.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا المعطى قد يدل على تحديات في فعالية الاتصال الداخلي رغم وجود هياكل رسمية، مما يستدعي تحسين قنوات الاتصال وتطويرها لضمان ربطها المباشر بتحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

7- النتائج الإحصائية الخاصة بالاتصال التنظيمي يساهم في زيادة تحقيق أهداف مؤسستك:

الجدول رقم (18) يوضح بأنَ الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة تحقيق أهداف مؤسستكم

إذا كانت الإجابة بـ: نعم:					
		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	0	8	%21.1	%21.1	%21.1
	القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة	16	%42.1	%42.1	%63.2
	تعزيز التواصل داخل المؤسسة	14	%36.8	%36.8	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج أن أبرز أثر متوقع للاتصال التنظيمي يتمثل في القضاء على الإشاعات (42.1%) ثم تعزيز التواصل الداخلي (36.8%)، مقابل 21.1% لم يحددوا أثرًا واضحًا، ما يعكس إدراكًا يركز على دوره في تحسين تدفق المعلومات والحد من المعلومات غير الرسمية.

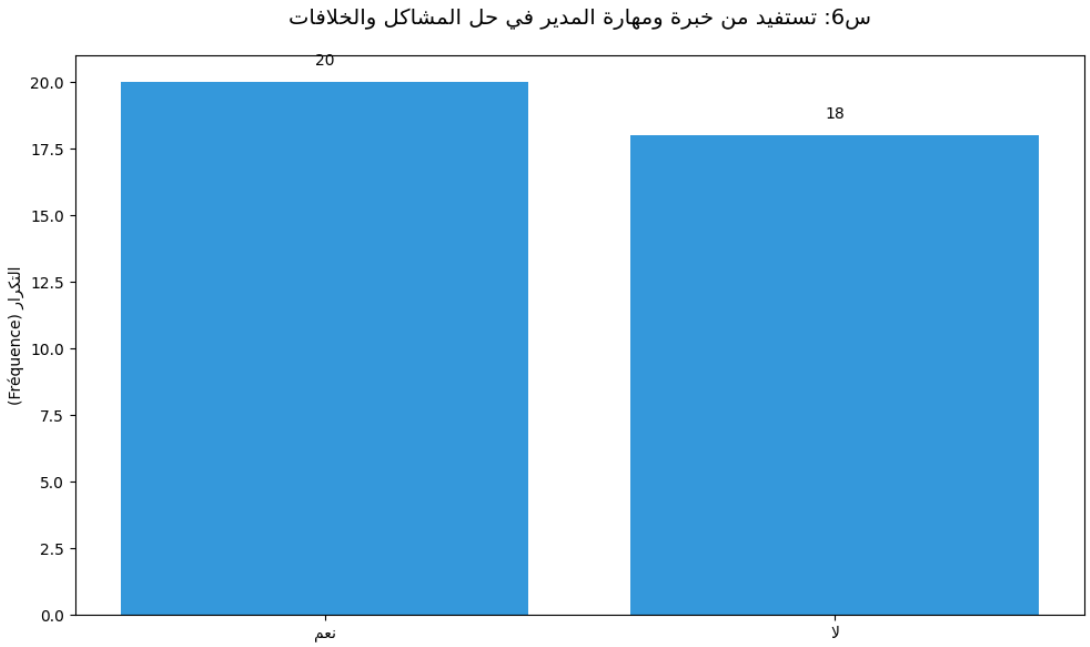
ويشير ذلك إلى أن الاتصال التنظيمي يُنظر إليه كأداة لضبط المناخ الداخلي وتعزيز التنسيق بين المستويات التنظيمية، رغم وجود تفاوت في وضوح إدراك بعض الموظفين لوظائفه.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذه النتائج تؤكد أهمية تطوير قنوات اتصال شفافة وفعالة للحد من الإشاعات وتحسين التنسيق بين المصالح التقنية والإدارية، بما يرفع من جودة الأداء التنظيمي ويعزز الاستقرار المهني.

8- النتائج الاحصائية الخاصة بخبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات:

الجدول رقم (19) يوضح الاستفادة من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	20	%52.6	%52.6	%52.6
	لا	18	%47.4	%47.4	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج تقاربًا واضحًا في الآراء حول استفادة المؤسسة من خبرة المدير في حل المشكلات، حيث أجاب 52.6% بـ"نعم" مقابل 47.4% بـ"لا"، ما يعكس تباينًا نسبيًا في تقييم الدور القيادي.

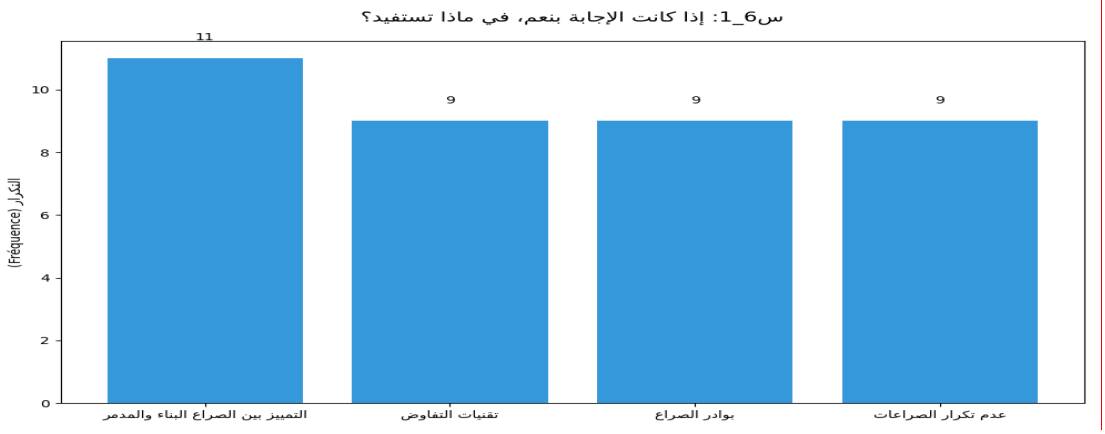
ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقدير جزئي لكفاءة المدير في إدارة النزاعات، مقابل ملاحظات أخرى حول محدودية أو تفاوت فعالية التدخل الإداري.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التباين يعكس طبيعة المؤسسات ذات الهيكل الهرمي، حيث تختلف التجارب حسب المصالح، مما يستدعي تعزيز مهارات القيادة التشاركية وتطوير آليات التدخل السريع في حل الخلافات لضمان فعالية تنظيمية أكبر.

9- النتائج الإحصائية الخاصة بكيفية الاستفادة من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات:

الجدول رقم (20) يوضح كيفية الاستفادة من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات

إذا كانت الإجابة بـ: نعم:					
		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	من أجل التمييز بين الصراع البناء والصراع المدمر	11	%28.9	%28.9	%28.9
	فهم أعمق لتقنيات التفاوض	9	%23.7	%23.7	%52.6
	فهم والتعرف أكثر على بوادر الصراع	9	%23.7	%23.7	%76.3
	عدم تكرار الصراعات نفسها في المستقبل	9	%23.7	%23.7	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج تنوعًا في تصورات الموظفين حول دور المدير في إدارة الخلافات، حيث تصدّر خيار التمييز بين الصراع البناء والمدمّر بنسبة 28.9%، بينما توزعت باقي الخيارات (فهم التفاوض، التعرف على بوادر الصراع، وتجنب تكرارها) بنسب متقاربة.(23.7%)

ويعكس ذلك إدراكًا متعدد الأبعاد لوظيفة القيادة، لا يقتصر على حل النزاعات فقط، بل يمتد إلى الوقاية منها وتحسين مهارات التفاوض وتحليل أسبابها.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز الكفاءات القيادية في إدارة الصراعات وتحويلها إلى عنصر إيجابي يدعم التنسيق بين المصالح ويحسن الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

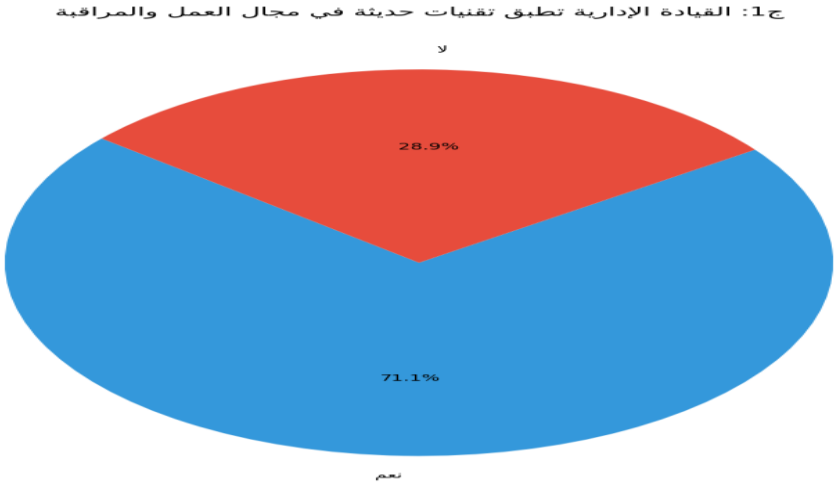
رابعا: واقع القيادة الديمقراطية والاتصال التنظيمي بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة الفترة 2015-2025

1- واقع الإدارة بالمشاركة بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

1-1- تطبيق القيادة الادارية للتقنيات الحديثة في مجال العمل :

الجدول رقم (21) يوضح القيادة الإدارية تطبق تقنيات حديثة في مجال العمل والمراقبة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	27	%71.1	%71.1	%71.1
	لا	11	%28.9	%28.9	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة (71.1%) يؤكدون استخدام القيادة الإدارية للتقنيات الحديثة في العمل والمراقبة، مقابل 28.9% لا يوافقون، ما يعكس توجهًا عامًا نحو تحديث أساليب التسيير.

ويشير ذلك إلى اعتماد نسبي على الرقمنة وأدوات المراقبة الحديثة لتحسين الأداء، مع وجود تفاوت في إدراك الموظفين لمدى تعميم هذه الممارسات بين مختلف المصالح.

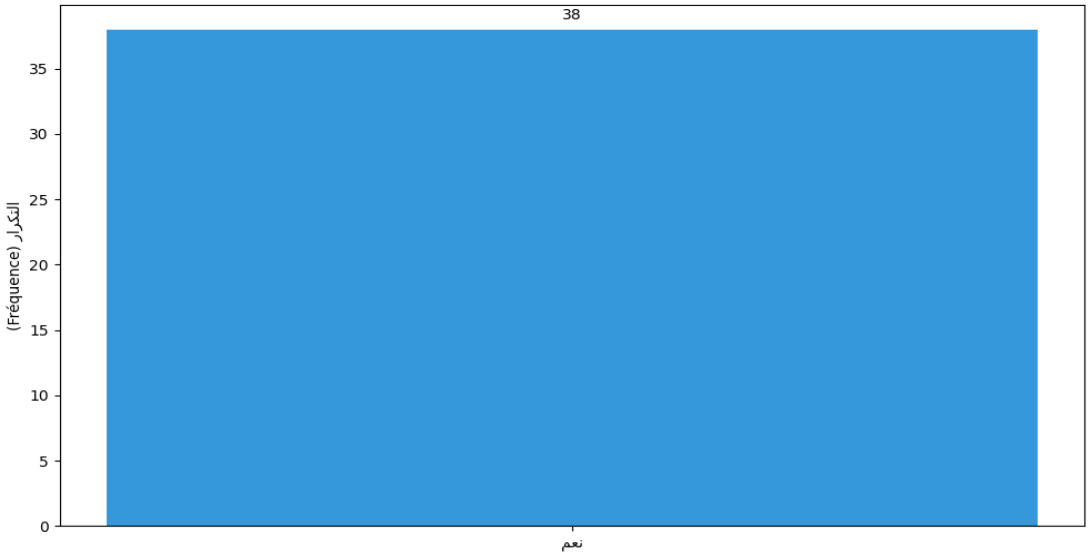
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التوجه يعكس سعي المؤسسة إلى رفع كفاءة التسيير في قطاع يتطلب دقة عالية في المتابعة والرقابة، غير أن اختلاف الآراء يبرز الحاجة إلى توحيد تطبيق هذه التقنيات وتكثيف التكوين لضمان استفادة جميع الموظفين منها بشكل فعّال.

1-2- النتائج الإحصائية الخاصة بالقيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة

الجدول رقم (22) يوضح القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	38	%100	%100	%100

ج2: القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة



تُظهر النتائج إجماعًا كاملًا (100%) لدى أفراد العينة على أن القيادة الإدارية تشجع روح المبادرة، ما يعكس تبنيًا واضحًا لنمط قيادي تحفيزي قائم على التمكين ودعم الإبداع.

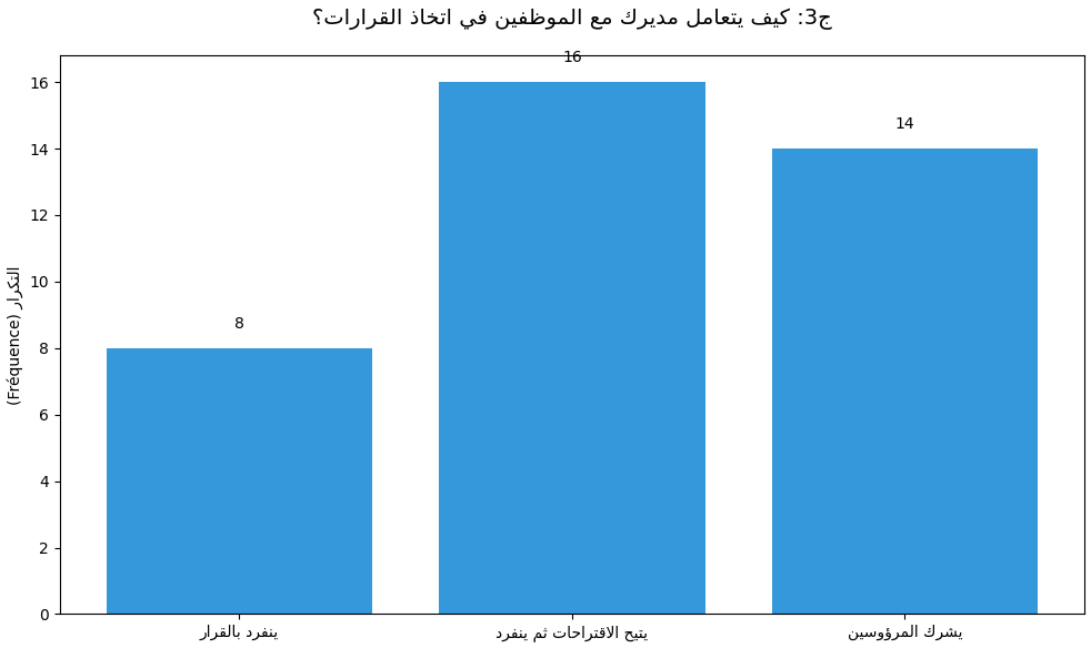
ويشير ذلك إلى ترسخ ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على تقديم الأفكار والمساهمة في تحسين الأداء، بما يعزز الانخراط الوظيفي ويطور فعالية العمل داخل المؤسسة.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا الأسلوب القيادي يعزز بيئة عمل تشاركية محفزة على الابتكار، ويساهم في رفع الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، خاصة في قطاع يتطلب مرونة وسرعة في معالجة المشكلات.

1-3- النتائج الإحصائية الخاصة بكيفية تعامل مديرك مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (23) يوضح كيفية تعامل مديرك مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

		التكرار	النسبة	البيانات النسبة الصحيحة	المتراكمة النسبة
البيانات الصحيحة	ينفرد باتخاذ القرارات ويلزم مرؤوسيه على التنفيذ	8	%21.1	%21.1	%21.1
	يتيح الفرصة في تقديم الاقتراحات ثم ينفرد باتخاذ القرار	16	%42.1	%42.1	%63.2
	يشرك المرؤوسين ويأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم وآرائهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات	14	%36.8	%36.8	%100
	المجموع	38	%100	%100	



تُظهر النتائج وجود ثلاثة أنماط في اتخاذ القرار، يغلب عليها الطابع الاستشاري (42.1%)، يليه النمط التشاركي (36.8%)، ثم النمط الانفرادي (21.1%). ويعكس ذلك مزيجًا قياديًا يجمع بين الاستشارة والمركزية في الحسم، مع تراجع نسبي للنمط السلطوي.

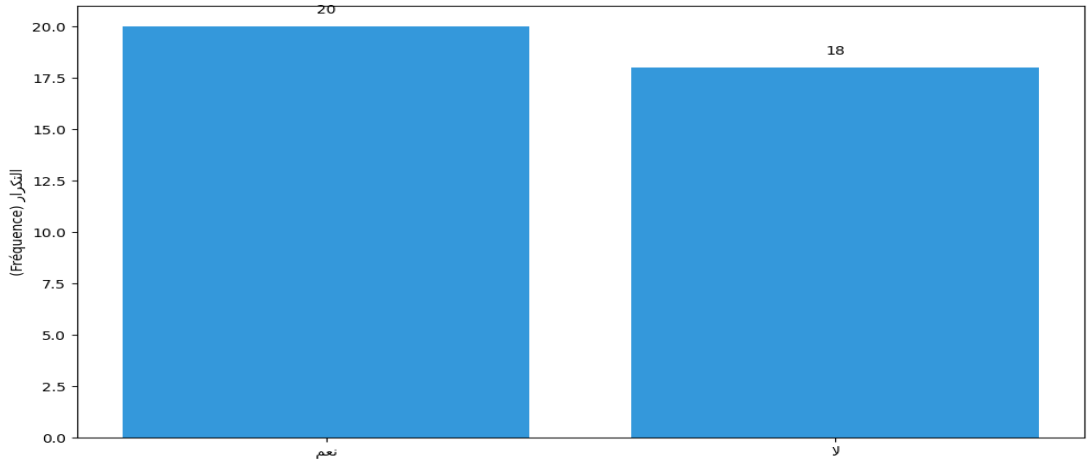
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التوازن يُفسَّر بطبيعة النشاط الحساس الذي يتطلب سرعة ودقة في القرار، مع الاستفادة من خبرات العاملين. غير أن تعزيز المشاركة بشكل أوسع يظل ضروريًا لتحسين جودة القرارات ورفع الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

1-4- النتائج الإحصائية الخاصة بالقيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الموظفين:

الجدول رقم (24) يوضح القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الموظفين

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	20	%52.6	%52.6	%52.6
	لا	18	%47.4	%47.4	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج4: القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية



تُظهر النتائج تقاربًا في الآراء حول استجابة القيادة للتساؤلات التقنية، حيث أكد 52.6% توفر هذه الاستجابة مقابل 47.4% نفوا ذلك، ما يعكس تباينًا واضحًا في تقييم فعالية الاتصال التقني داخل المؤسسة.

ويشير هذا التباين إلى وجود تفاوت في سرعة ووضوح الدعم التقني المقدم للموظفين، رغم وجود جهود إدارية في هذا المجال، مقابل بقاء بعض النقائص في قنوات التواصل أو الاستجابة.

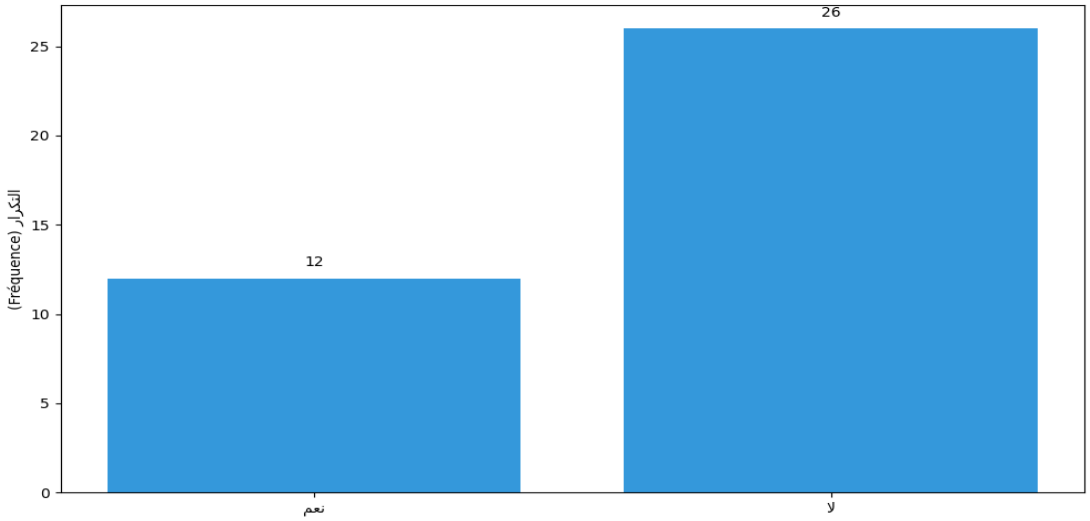
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا الوضع يعكس اختلاف تجارب الموظفين حسب طبيعة العمل، ما يستدعي تعزيز قنوات الاتصال التقني وتطوير سرعة الاستجابة وتوحيد أساليب الدعم لضمان أداء أكثر كفاءة واستقرارًا.

1-5- النتائج الإحصائية الخاصة باكتساء القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة عن تصرفات الجماعة:

الجدول رقم (25) يوضح اكتساء القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة عن تصرفات الجماعة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	12	%31.6	%31.6	%31.6
	لا	26	%68.4	%68.4	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج5: تكتسي القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين بتحمل المسؤولية



تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة (68.4%) لا يرون أن القيادة الإدارية تسهم في اكتساب ولاء المرؤوسين عبر تحمل المسؤولية الجماعية، مقابل 31.6% يرون عكس ذلك، ما يعكس ضعفًا في إدراك هذا الدور القيادي داخل المؤسسة.

ويشير ذلك إلى احتمال وجود قصور في ممارسات المساءلة المشتركة أو في طريقة تعامل القيادة مع الأخطاء، مما قد يؤثر على الثقة التنظيمية والانتماء الوظيفي.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا المعطى قد ينعكس سلبًا على روح الفريق في بيئة عمل تتطلب تنسيقًا عاليًا، مما يستدعي تعزيز القيادة المسؤولة القائمة على تحمل القرارات ودعم العاملين لترسيخ الولاء وتحسين الأداء التنظيمي.

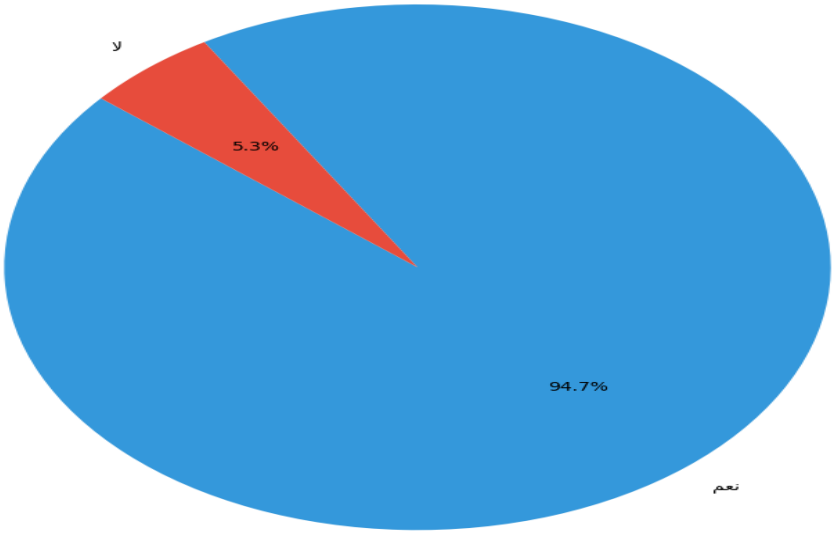
ثانياً: واقع الإدارة بالاتصال (اجتماع) بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

2-1- النتائج الإحصائية الخاصة باهتمام المدير برفع الروح المعنوية للموظفين والتحفيز المستمر في العمل:

الجدول رقم (26) يوضح اهتمام المدير برفع الروح المعنوية للموظفين والتحفيز المستمر في العمل

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	36	%94.7	%94.7	%94.7
	لا	2	%5.3	%5.3	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج1 (ثانيا): يهتم المدير برفع الروح المعنوية والتحفيز



تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة (94.7%) يؤكدون اهتمام المدير برفع الروح المعنوية والتحفيز، مقابل 5.3% فقط لا يرون ذلك، ما يعكس إدراكًا قويًا لوجود ممارسات تحفيزية داخل بيئة العمل.

ويشير هذا إلى اعتماد القيادة على أساليب دعم معنوي ومادي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الانتماء الوظيفي، مع احتمال وجود تفاوت محدود في تطبيق هذه الممارسات بين الأقسام.

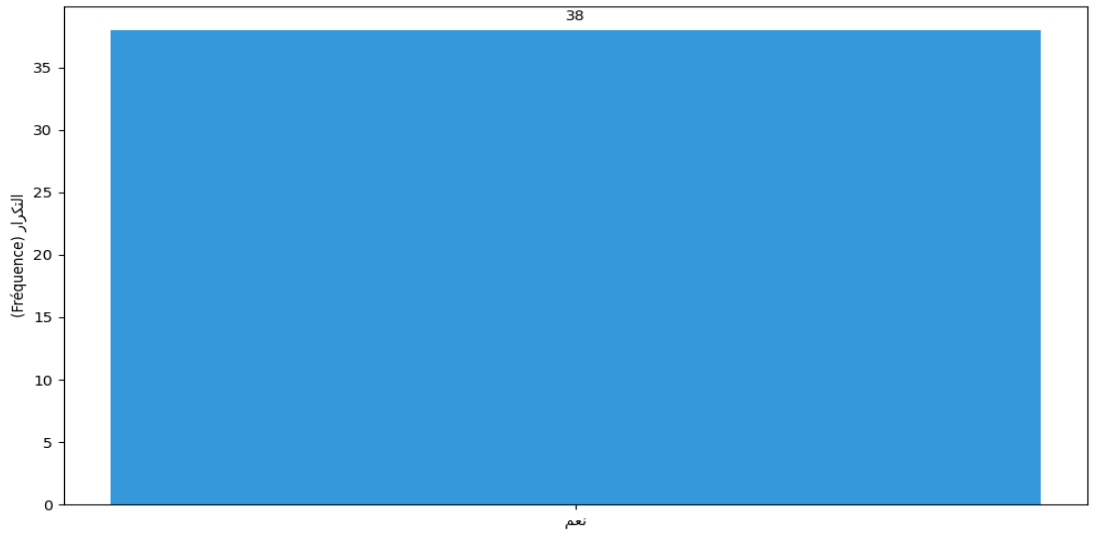
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا المؤشر يعكس سياسة تحفيزية فعّالة تتماشى مع طبيعة النشاط الحساس، ما يساهم في رفع الالتزام وجودة الأداء، مع ضرورة ضمان تعميم التحفيز بشكل عادل على جميع الفئات لضمان استقرار أكبر في الموارد البشرية.

2-2- النتائج الإحصائية الخاصة باعتماد الإدارة على الحوار المباشر لحل النزاعات:

الجدول رقم (27) يوضح اعتماد الإدارة على الحوار المباشر لحل النزاعات

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	38	%100	%100	%100

ج2 (ثانيا): تعتمد الإدارة على الحوار المباشر لحل النزاعات



تُظهر النتائج إجماعًا تامًا (100%) لدى أفراد العينة على اعتماد الإدارة للحوار المباشر في حل النزاعات، ما يعكس وضوحًا واستقرارًا في هذا الأسلوب داخل المؤسسة.

ويشير ذلك إلى تبني نهج تواصلي يعتمد على الحوار كآلية أساسية لمعالجة الخلافات، بما يساهم في تقليل التوتر وتعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

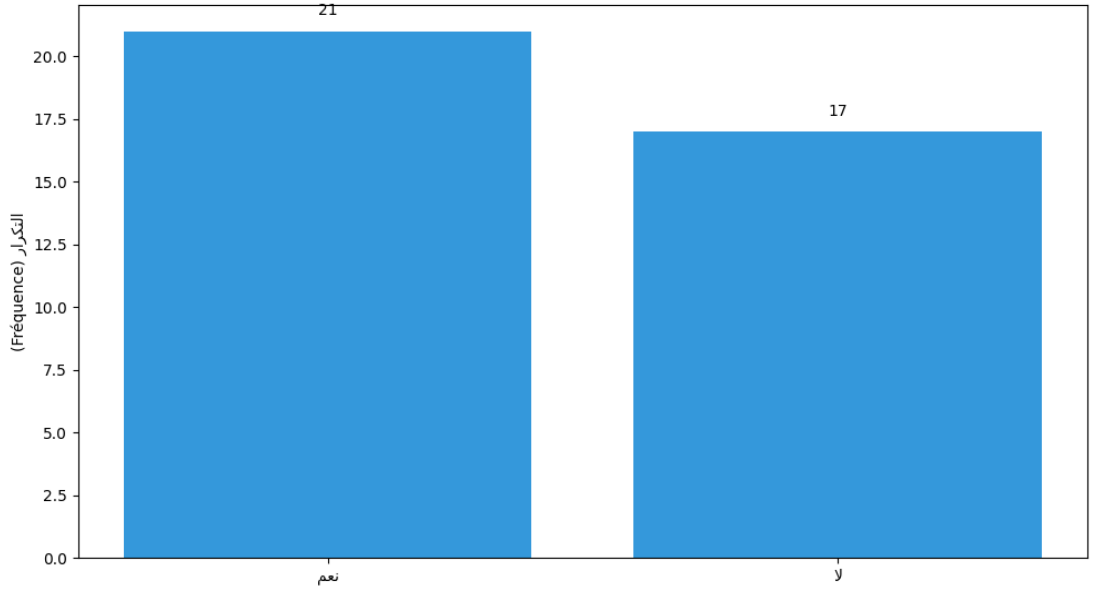
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا الأسلوب يُعد عاملًا مهمًا في دعم الاستقرار التنظيمي وتسريع حل المشكلات، خاصة في بيئة تقنية حساسة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وجودة العمل.

2-3- النتائج الإحصائية الخاصة باستطاعة الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقادة في المؤسسة:

الجدول رقم (28) يوضح استطاعة الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقادة في المؤسسة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	21	%55.3	%55.3	%55.3
	لا	17	%44.7	%44.7	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج3 (ثانيا): يستطيع الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقادة



تُظهر النتائج وجود تباين في تقييم فعالية الاتصال الصاعد، حيث يرى 55.3% من الموظفين أنهم قادرون على إيصال أفكارهم بسرعة، مقابل 44.7% لا يوافقون، ما يعكس غياب إجماع واضح حول كفاءة قنوات التواصل داخل المؤسسة.

ويشير ذلك إلى وجود تفاوت في فرص التعبير أو في فعالية الوسائل التنظيمية المعتمدة، وهو ما قد يؤثر على تدفق الأفكار والمشاركة في تحسين الأداء واتخاذ القرار.

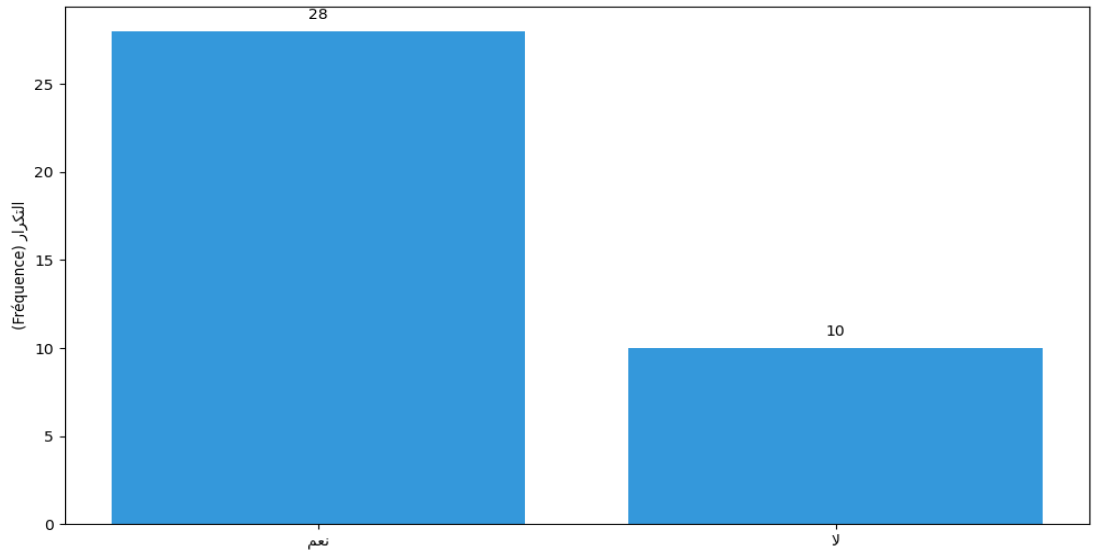
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا الوضع يدل على الحاجة إلى تطوير قنوات الاتصال الصاعد وتعزيزها، لضمان استثمار خبرات العاملين الميدانية وتحسين جودة القرارات التنظيمية عبر إشراك أوسع للموظفين.

2-4- النتائج الإحصائية الخاصة باسهام الاتصال التنظيمي الفعال في توفير المناخ الإيجابي الذي يُرْغَب في العمل:

الجدول رقم (29) يوضح اسهام الاتصال التنظيمي الفعال في توفير المناخ الإيجابي الذي يُرْغَب في العمل

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	28	%73.7	%73.7	%73.7
	لا	10	%26.3	%26.3	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج4 (ثانيا): يساهم الاتصال التنظيمي في توفير المناخ الإيجابي



تُظهر النتائج أن 73.7% من أفراد العينة يرون أن الاتصال التنظيمي الفعّال يساهم في خلق مناخ عمل إيجابي، مقابل 26.3% لا يوافقون، ما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

ويشير ذلك إلى إدراك الموظفين لدور الاتصال في تحسين العلاقات المهنية ورفع الرضا الوظيفي وتعزيز الاستقرار التنظيمي، رغم وجود فئة ترى أن هذا الدور غير متحقق بشكل كافٍ.

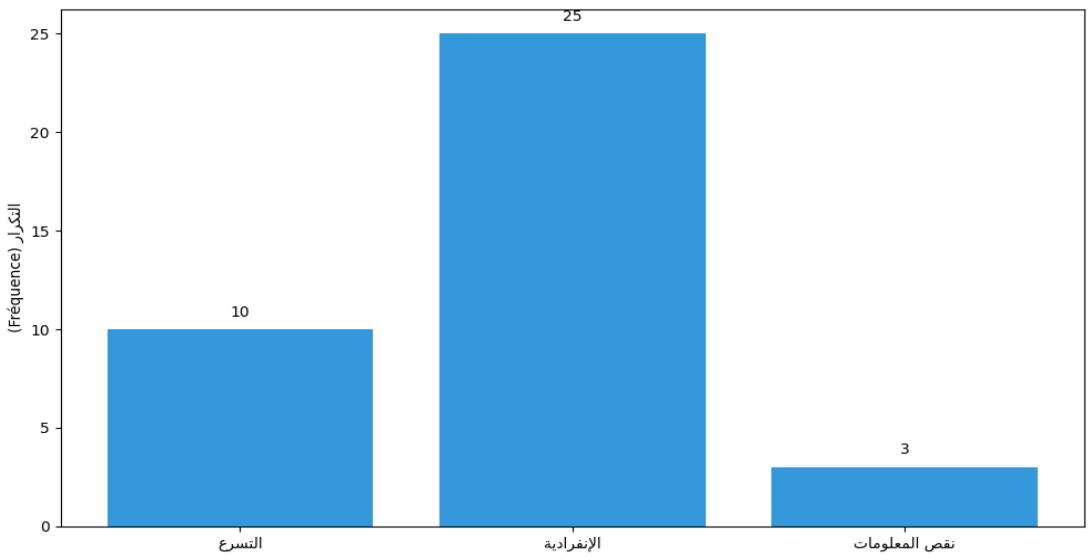
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن تعزيز قنوات الاتصال وتطويرها يسهم في دعم التنسيق الداخلي وتحسين السلامة المهنية وجودة الأداء، مع ضرورة معالجة نقاط القصور لضمان مناخ عمل أكثر استقرارًا وتفاعلية.

2-5- النتائج الإحصائية الخاصة بأكثر العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار:

الجدول رقم (30) يوضح أكثر العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	التسرع في اتخاذ القرار	10	%26.3	%26.3	%26.3
	الإنفرادية في اتخاذ القرار	25	%65.8	%65.8	%92.1
	عدم جمع المعلومات الكافية واللازمة	3	%7.9	%7.9	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ج5 (ثانيا): أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار



تُظهر النتائج أن العامل الأكثر تأثيرًا سلبيًا في اتخاذ القرار هو الانفرادية بنسبة 65.8%، تليها السرعة غير المدروسة بنسبة 26.3%، ثم ضعف جمع المعلومات بنسبة 7.9%.

ويعكس ذلك وعيًا لدى الموظفين بأهمية الطابع التشاركي في تحسين جودة القرار، حيث يؤدي احتكار القرار أو التسرع فيه إلى تقليل فعاليته مقارنة بالقرارات المبنية على التشاور والمعطيات الكافية.

وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن طبيعة نشاطها الحساس تستدعي تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتفادي الانفرادية والتسرع، مع تحسين آليات جمع وتحليل المعلومات لضمان قرارات أكثر دقة وفعالية.

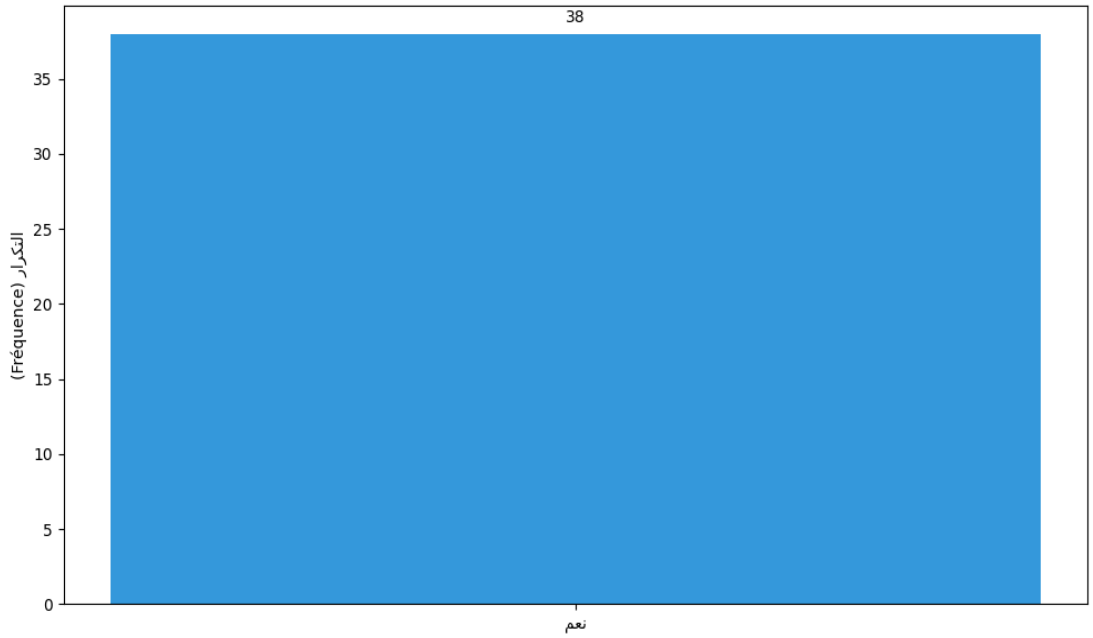
ثالثاً: واقع الإدارة بالتفاوض بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

3-1- النتائج الإحصائية الخاصة بالقيادة الإدارية لديها ثقافة السمع:

الجدول رقم (31) يوضح القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	38	%100	%100	%100

ص1: القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع



تُظهر النتائج إجماعًا تامًا لدى أفراد العينة (100%) على توفر ثقافة الاستماع لدى القيادة الإدارية، ما يعكس إدراكًا موحدًا لاهتمام الإدارة بآراء الموظفين وملاحظاتهم.

ويشير ذلك إلى تبني نمط قيادي تشاركي يقوم على الإنصات كوسيلة لتحسين التواصل الداخلي ودعم فعالية اتخاذ القرار، مع تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل.

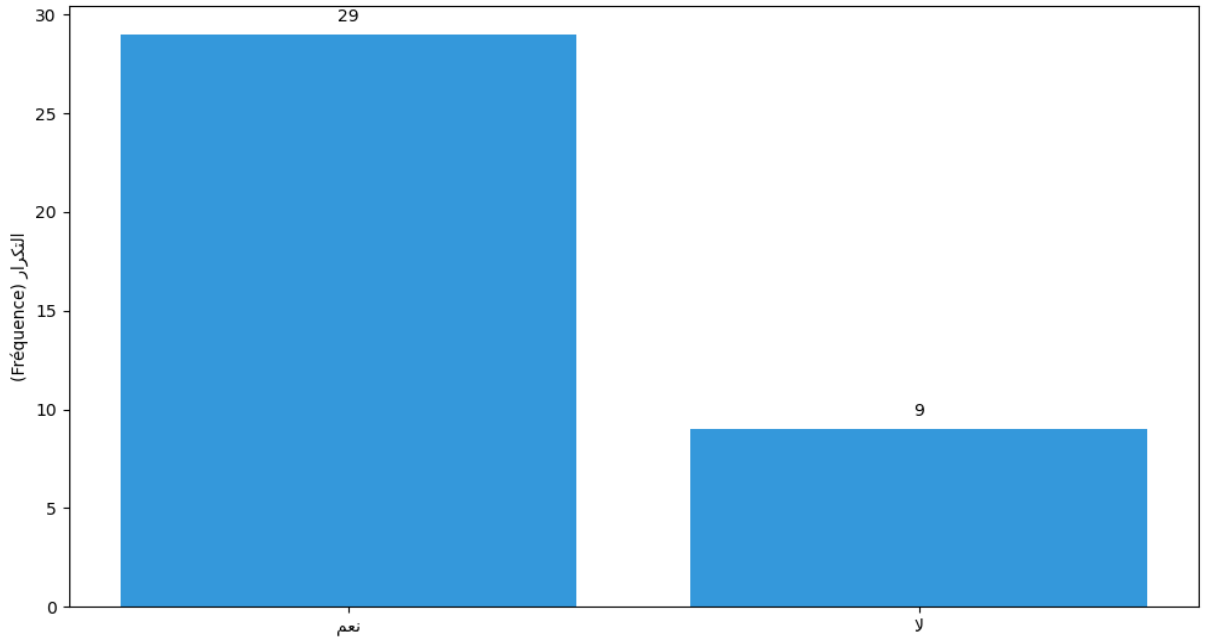
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن ترسيخ ثقافة الاستماع يُعد عاملًا مهمًا في تحسين التنسيق ورفع الأداء، خاصة في بيئة تقنية وخدمية تتطلب سرعة استجابة ودقة في التنظيم، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل والاستقرار المهني.

3-2- النتائج الإحصائية الخاصة بسعي مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع:

الجدول رقم (32) يوضح سعي مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع

يسعى مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع					
		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	29	%76.3	%76.3	%76.3
	لا	9	%23.7	%23.7	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ص2: يسعى مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بعد حل الصراع



تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة (76.3%) يرون أن المسؤول يعمل على تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع، مقابل 23.7% لا يوافقون، ما يعكس توجهًا عامًا إيجابيًا نحو إدارة ما بعد النزاع.

ويشير ذلك إلى اعتماد مقاربة تنظيمية تهدف إلى إعادة بناء العلاقات وتقوية التماسك الجماعي بعد الخلافات، رغم وجود تفاوت في إدراك أو تطبيق هذا الدور داخل بعض الحالات.

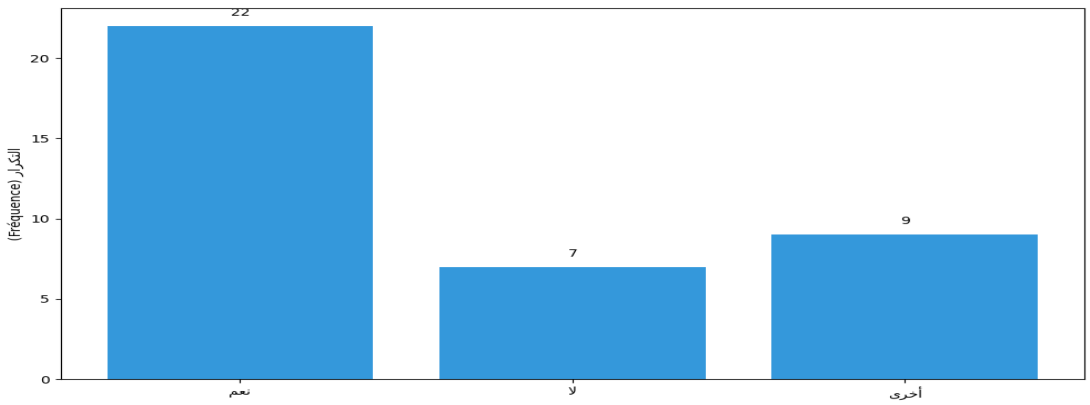
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا السلوك الإداري يسهم في دعم الاستقرار التنظيمي وتحسين روح الفريق، غير أن اختلاف الآراء يستدعي توحيد ممارسات إدارة الصراع لضمان انسجام أكبر داخل المؤسسة.

3-3- النتائج الإحصائية الخاصة باتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها:

الجدول رقم (33) يوضح اتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	نعم	22	%57.9	%57.9	%57.9
	لا	7	%18.4	%18.4	%18.4
	أخرى	9	%23.7	%23.7	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ص3: يتيح لك المدير القدر الكافي من السلطة



تُظهر النتائج وجود تباين في آراء أفراد العينة حول تفويض السلطة، حيث يرى 57.9% أن المدير يمنحهم صلاحيات كافية لإنجاز العمل، مقابل 18.4% لا يوافقون، و23.7% يجيبون بدرجة متوسطة.

ويشير ذلك إلى ميل نسبي نحو أسلوب التفويض، لكنه غير موحد داخل المؤسسة، ما يعكس تفاوتًا في تطبيق منح الصلاحيات ومستوى الاستقلالية بين العاملين.

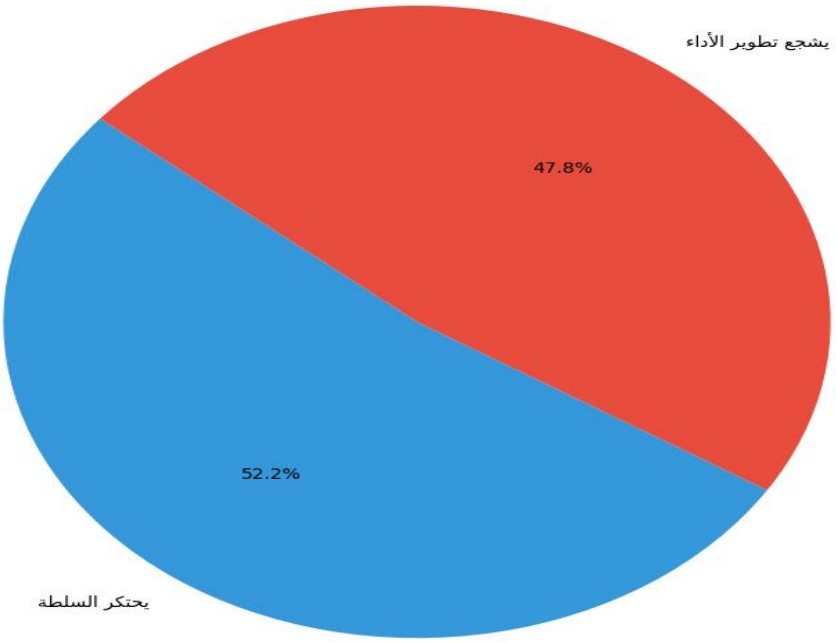
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التفاوت قد يؤثر على سرعة الإنجاز ومرونة الأداء، مما يستدعي تعزيز ثقافة التفويض المدروس وتوسيع الصلاحيات بشكل عادل لدعم الكفاءة التشغيلية ورفع الانخراط الوظيفي.

3-4- النتائج الإحصائية الخاصة بعدم اتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها:

الجدول رقم (34) يوضح عدم اتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها

إذا كانت الإجابة بـ: لا					
		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	يفوض السلطة على أوسع نطاق في العمل	15	%39.5	%39.5	%39.5
	يحتكر السلطة ويشرف بنفسه على متابعة العمل	12	%31.6	%31.6	%71.1
	يشجع على تطوير الأداء من خلال احترام صلاحية المرؤوسين ومنحهم الاستقلالية في التصرف	11	%28.9	%28.9	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ص3-1: إذا كانت الإجابة بـ لا (السلطة)



تُظهر النتائج تباينًا في إدراك أسلوب ممارسة السلطة داخل المؤسسة، حيث لم تُحدد نسبة 39.5% موقفها، مقابل 31.6% ترى أن القرار مركزي ومحتكر، و28.9% تعتبر أن هناك توجهًا نحو التفويض والاستقلالية.

ويعكس ذلك غياب وضوح موحد حول نمط القيادة، مع وجود تداخل بين الأسلوب المركزي التقليدي وبعض ممارسات التمكين والمشاركة.

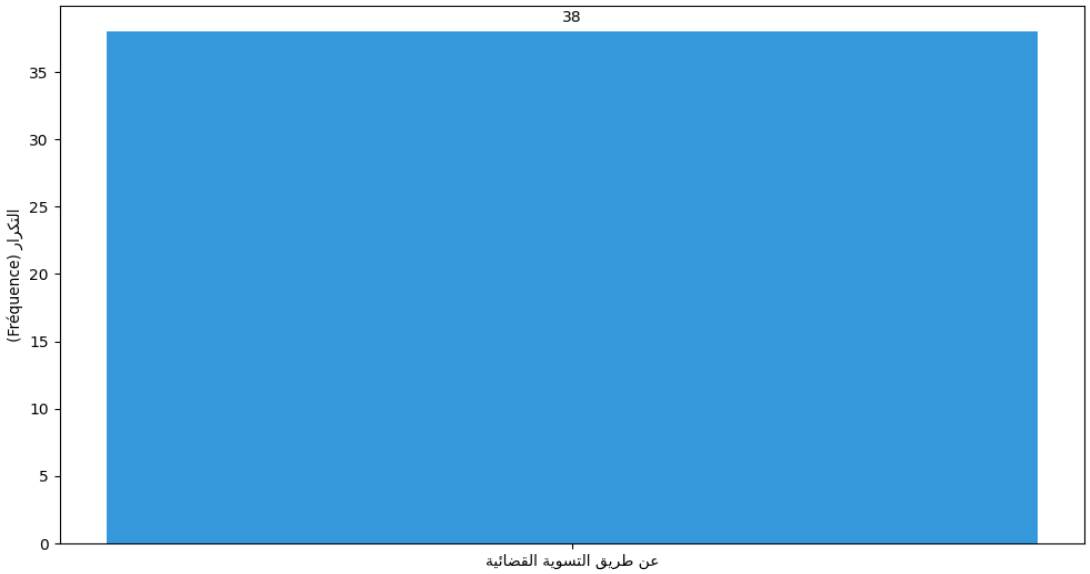
وعند إسقاط ذلك على مؤسسة نفطال GPL سعيدة، فإن هذا التباين يشير إلى مزيج بين الإدارة المركزية والاتجاه نحو التفويض، ما يعكس مرحلة انتقالية تتطلب تعزيز وضوح الصلاحيات وتطوير أساليب تسيير أكثر توازنًا ومرونة.

3-5- النتائج الإحصائية الخاصة بكيفية عملية حل الصراعات والخلافات في المؤسسة:

الجدول رقم (35) يوضح كيفية عملية حل الصراعات والخلافات في المؤسسة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	عن طريق التسوية القضائية	38	%100	%100	%100

ص4: كيف تتم عملية حل الصراعات والخلافات في المؤسسة؟



تُبرز النتائج الإحصائية اعتماد جميع أفراد العينة (100%) على التسوية القضائية كآلية وحيدة لفضّ النزاعات داخل المؤسسة، ما يعكس غياب التنوع في أساليب إدارة الخلافات وتبني مقاربة قانونية رسمية حصراً، دون تفعيل آليات بديلة كوساطة أو المصالحة أو الحلول التفاوضية الداخلية.

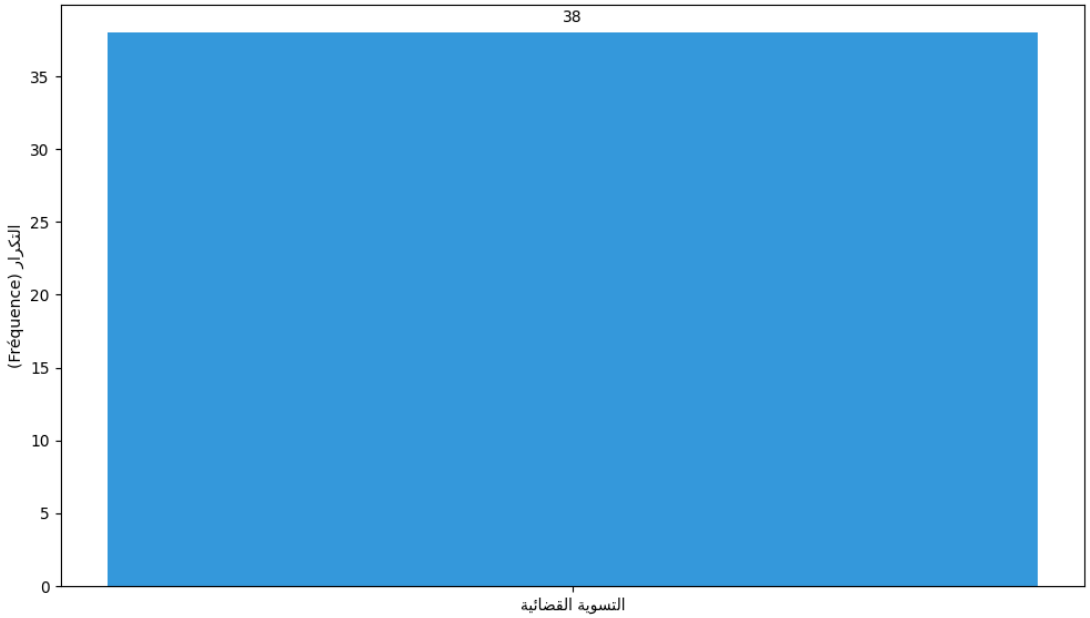
وعند إسقاط هذه المعطيات على مؤسسة نفطال – (GPL) مقاطعة سعيدة، يتبين أن هذا التوجه يعكس ميلاً نحو معالجة النزاعات خارجياً، بما قد يترتب عنه طول مدة التسوية وارتفاع تكلفتها، إضافة إلى ضعف محتمل في آليات التسوية الداخلية وثقافة الوساطة الإدارية. وعليه، يُوصى بتعزيز آليات الحل الداخلي لتحسين مناخ العمل ورفع الفعالية التنظيمية وتقليل اللجوء إلى القضاء.

3-6- النتائج الإحصائية الخاصة بنوع الخلافات التي تحدث عادة داخل المؤسسة:

الجدول رقم (36) يوضح نوع الخلافات التي تحدث عادة داخل المؤسسة

		التكرار	النسبة	النسبة البيانات الصحيحة	النسبة المتراكمة
البيانات الصحيحة	خلافات بين المدراء	1	%2.6	%2.6	%2.6
	خلافات بين العمال والمدراء	24	%63.2	%63.2	%65.8
	خلافات بين النقابة العمالية والإدارة	13	%34.2	%34.2	%100
	المجموع	38	%100	%100	

ص5: كيف تتم عملية حل الصراعات والخلافات؟



تُبين النتائج أن أغلب الخلافات داخل المؤسسة تتم بين العمال والمدراء بنسبة (63,2%)، تليها الخلافات مع النقابة (34,2%)، بينما تبقى الخلافات الأخرى محدودة جداً (2,6%)، ما يدل على أن النزاعات ذات طابع هرمي بالأساس وترتبط مباشرة بعلاقات العمل اليومية وأساليب التسيير.

وفي حالة مؤسسة نفطال – (GPL) مقاطعة سعيدة، فإن ذلك يعكس وجود توتر في العلاقة بين الإدارة والعمال إضافة إلى دور نقابي نشط، مما يستدعي تعزيز الحوار الداخلي وتحسين الاتصال وتبني أساليب تسيير تشاركية للحد من النزاعات.

المطلب الثاني: عرض النتائج الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية المنجزة بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة خلال الفترة (2020-2025)، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (38) موظفًا، وذلك بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

أولًا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن: *"القيادة الديمقراطية هي أسلوب إداري يسمح لأعضاء المؤسسة بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، ويشجع تبادل الآراء والتشاور، بما يسهم في تعزيز التعاون ورفع مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية".*

أظهرت نتائج الدراسة وجود مؤشرات قوية تدعم هذه الفرضية؛ حيث أكد **78.9%** من أفراد العينة أن مؤسستهم تعتمد نمط القيادة الديمقراطية، وهو ما يعكس حضورًا واضحًا للممارسات القيادية التشاركية داخل المؤسسة. كما بيّنت النتائج أن **71.1%** من المبحوثين يرون أن المسؤولين يولون أهمية للعلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي، وهو مؤشر على اهتمام القيادة بتعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين.

وفي السياق نفسه، أوضحت النتائج أن **100%** من أفراد العينة أكدوا أن القيادة الإدارية تشجع روح المبادرة لدى الموظفين، بينما أفاد **36.8%** بأن المدير يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويأخذ بمقترحاتهم وآرائهم، في حين يرى **42.1%** أن المدير يتيح الفرصة لتقديم الاقتراحات قبل اتخاذ القرار النهائي.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجات متفاوتة على مبادئ القيادة الديمقراطية، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة والتشاور وتشجيع المبادرة، وهو ما ينعكس إيجابًا على المناخ التنظيمي ويعزز الشعور بالانتماء والرضا المهني لدى العاملين.

وعليه، تؤكد النتائج الميدانية صحة الفرضية الأولى، إذ تبين أن القيادة الديمقراطية تمثل نمطًا إداريًا قائمًا على المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار داخل المؤسسة.

ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن: *"تمثل القيادة بالمشاركة والقيادة بالاتصال والقيادة بالتفاوض أهم الآليات التي تربط بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة"* .

أثبتت النتائج الإحصائية وجود مؤشرات تدعم هذه الفرضية بشكل واضح، حيث أكد **78.9%** من أفراد العينة أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي، بينما يرى **73.7%** أن الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في توفير مناخ عمل إيجابي يشجع على الاستقرار والاندماج المهني.

كما أظهرت النتائج أن **94.7%** من المبحوثين يؤكدون اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين، في حين أجمع أفراد العينة بنسبة **100%** على اعتماد الإدارة للحوار المباشر في حل النزاعات، وكذلك على امتلاك القيادة الإدارية لثقافة الاستماع لآراء العاملين.

وفيما يتعلق بالتفاوض وإدارة الصراع، أشار **76.3%** من المبحوثين إلى أن المسؤولين يسعون إلى تعزيز العلاقات بين الأفراد بعد حل النزاعات، بينما يرى **57.9%** أن الإدارة تمنحهم قدرًا كافيًا من الصلاحيات لإنجاز أعمالهم، وهو ما يعكس توجهًا نحو تعزيز المشاركة والتفويض الإداري.

وتدل هذه النتائج على أن الاتصال الفعال والحوار والتفاوض تمثل أدوات أساسية لتجسيد القيادة الديمقراطية داخل المؤسسة، كما تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتقوية العلاقات المهنية وتقليص حدة الصراعات التنظيمية.

وعليه، تؤكد النتائج صحة الفرضية الثانية، حيث تبين أن المشاركة والاتصال والتفاوض تشكل آليات محورية تربط القيادة الديمقراطية بتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل مؤسسة نفطال (GPL)مقاطعة سعيدة.

ثالثًا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: *"تتفاوت مؤشرات العلاقة الميدانية بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي بين الإيجابية والسلبية تبعًا لدرجة تطبيق آليات المشاركة والاتصال والتفاوض داخل المؤسسة"* .

أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين نسبي في بعض المؤشرات المرتبطة بالقيادة الديمقراطية والاتصال التنظيمي. فعلى الرغم من أن **78.9%**من المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد القيادة الديمقراطية، فإن **21.1%**منهم لا يشاركون هذا الرأي.

كما بينت النتائج أن **55.3%**فقط من الموظفين يرون أنهم قادرون على إيصال أفكارهم بسرعة إلى المسؤولين، مقابل **44.7%**يرون عكس ذلك، وهو ما يعكس وجود بعض الصعوبات في فعالية الاتصال الصاعد داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يرى **68.4%**من أفراد العينة أن القيادة لا تنجح بالشكل الكافي في اكتساب ولاء المرؤوسين من خلال تحمل المسؤولية الجماعية، كما أشار **65.8%**إلى أن الانفرادية في اتخاذ القرار تعد العامل الأكثر تأثيرًا سلبًا على فعالية القرارات الإدارية.

وفي المقابل، سجلت بعض المؤشرات مستويات مرتفعة من الإيجابية؛ حيث أكد **71.1%** استخدام الإدارة للتقنيات الحديثة في العمل، واعتبر **73.7%**أن الاتصال التنظيمي يسهم في توفير مناخ عمل إيجابي، بينما أكد **76.3%**أن المسؤولين يعملون على تعزيز العلاقات بين العاملين بعد تسوية الخلافات.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن العلاقة بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي داخل مؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة علاقة إيجابية في مجملها، إلا أنها تختلف من مؤشر إلى آخر تبعًا لدرجة تطبيق المشاركة والاتصال والتفاوض داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن اعتبار الفرضية الثالثة محققة بدرجة كبيرة، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة ميدانية بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي اتسمت بالإيجابية في معظم المؤشرات، مع بروز بعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير والتفعيل لضمان تحقيق مستويات أعلى من الاستقرار التنظيمي.

المطلب الثالث : الاستنتاج العام:

من خلال تحليل النتائج الميدانية المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة بمؤسسة نفطال (GPL)مقاطعة سعيدة خلال الفترة (2020-2025)، يتضح أن القيادة الديمقراطية تمثل أحد المقومات الأساسية الداعمة للاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن **78.9%**من المبحوثين يؤكدون اعتماد المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية، وهو ما يعكس وجود توجه إداري قائم على التشاور وإشراك العاملين في مختلف جوانب التسيير.

كما بينت الدراسة أن **71.1%**من أفراد العينة يرون أن المسؤولين يولون أهمية للعلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي، في حين أكد **100%**منهم أن القيادة الإدارية تشجع روح المبادرة لدى الموظفين، الأمر الذي يعكس وجود بيئة تنظيمية محفزة على المشاركة والإبداع وتحمل المسؤولية.

وفيما يتعلق بالاتصال التنظيمي، أظهرت النتائج أن **78.9%**من المبحوثين يرون أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي، كما أكد **73.7%**أن الاتصال الفعال يساهم في توفير مناخ عمل إيجابي يساعد على تحقيق الاستقرار التنظيمي. ويدعم هذا المعطى ما سجله محور الاتصال من نتائج إيجابية، حيث أكد **94.7%**من الموظفين اهتمام الإدارة برفع الروح

المعنوية والتحفيز المستمر، بينما أجمع أفراد العينة بنسبة **100%**على اعتماد الحوار المباشر في معالجة النزاعات وعلى تمتع القيادة بثقافة الاستماع لآراء العاملين.

وفي محور القيادة بالتفاوض وإدارة الصراع، كشفت النتائج أن **76.3%**من المبحوثين يرون أن المسؤولين يسعون إلى تعزيز العلاقات بين العاملين بعد حل النزاعات، كما أكد **57.9%** أن المدير يمنح القدر الكافي من الصلاحيات لتسيير الأعمال وإنجازها، وهو ما يعكس توجهاً نحو إشراك العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، فقد أظهرت الدراسة بعض الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى تطوير، حيث يرى **44.7%**من أفراد العينة أنهم لا يستطيعون إيصال أفكارهم بسرعة إلى المسؤولين، كما اعتبر **68.4%**أن القيادة لا تكتسب ولاء المرؤوسين بالشكل الكافي من خلال تحمل المسؤولية الجماعية. كذلك أشار **65.8%**من المبحوثين إلى أن الانفرادية في اتخاذ القرار تمثل العامل الأكثر تأثيراً سلبياً على فعالية القرارات داخل المؤسسة.

وعموماً، تؤكد النتائج أن القيادة الديمقراطية بمختلف أبعادها، والمتمثلة في المشاركة والاتصال والتفاوض، تسهم بدرجة معتبرة في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل مؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة. فقد أظهرت أغلب المؤشرات نسباً إيجابية تراوحت بين **71.1%** و**100%**، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية تعتمد بدرجة كبيرة على الحوار والتشاور والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين. وعليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز آليات المشاركة وتطوير قنوات الاتصال وتوسيع مجالات التفويض الإداري من شأنه أن يرفع من مستويات الاستقرار التنظيمي ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي مستقبلاً.



الخاتمة



الخاتمة:

تُعدّ القيادة الديمقراطية من أهم الأساليب الحديثة في تسيير المؤسسات، لما لها من دور فعّال في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، حيث تقوم على إشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسة. وقد بينت نتائج هذه الدراسة، اعتمادًا على المعطيات الميدانية، أن هذا النمط القيادي يساهم بشكل واضح في تحقيق الاستقرار التنظيمي، من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقوية روح الانتماء، وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل.

كما أظهرت الدراسة أن اعتماد القيادة الديمقراطية لا يقتصر فقط على تحسين العلاقات المهنية، بل يتعدى ذلك ليشمل تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة، من خلال تشجيع المبادرة، وتبادل الآراء، وخلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتعاون. إذ تبين أن إشراك العاملين في صنع القرار يمنحهم شعورًا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجابًا على استقرار المؤسسة وتماسكها.

وفي المقابل، كشفت النتائج أن تطبيق القيادة الديمقراطية في الواقع لا يزال يواجه بعض التحديات، المرتبطة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، أو بضعف التكوين القيادي، وهو ما يحدّ من فعاليتها في بعض الحالات. الأمر الذي يستدعي ضرورة العمل على تطوير الممارسات الإدارية، وتبني آليات حديثة تدعم هذا النمط القيادي بشكل فعلي.

وعليه، يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تمثل مدخلًا استراتيجيًا فعالًا لتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات، غير أن نجاحها يبقى مرهونًا بمدى وعي القيادات بأهميتها، وقدرتها على تطبيقها بصورة متوازنة تتلاءم مع خصوصيات البيئة التنظيمية.

توصيات واقتراحات:

بناءً على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يُستحسن العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج، بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

كما يُوصى بضرورة تطوير قنوات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، بما يضمن انسيابية تداول المعلومات، ويُسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية. إضافة إلى ذلك، ينبغي الاهتمام بتكوين القيادات الإدارية في مجال القيادة الديمقراطية، من خلال تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات التواصل، والحوار، وإدارة الخلافات.

ومن جهة أخرى، يُقترح العمل على تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال توفير ظروف عمل ملائمة، وتحفيز العاملين ماديًا ومعنويًا، بما يساهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي ويحد من النزاعات التنظيمية. كما يُنصح بتبني سياسات تنظيمية عادلة تراعي مبدأ تكافؤ الفرص، وتُعزز الثقة بين الإدارة والعاملين.

وفي نفس السياق، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال القيادة الديمقراطية، والعمل على تكييفها بما يتلاءم مع خصوصياتها التنظيمية، مع ضرورة إجراء دراسات دورية لتقييم مستوى تطبيق هذا النمط القيادي ومدى تأثيره على الاستقرار التنظيمي.

وفي الأخير، تبقى القيادة الديمقراطية خيارًا استراتيجيًا واعدًا، يتطلب إرادة حقيقية لتجسيده ميدانيًا، من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تُسهم في تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية تطلعات العاملين.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع والمصادر

أولًا: الكتب

1. ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 12، دار صادر، بيروت، **2000**.
2. نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، **2007**.
3. نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، **2011**.
4. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، **2009**.
5. عاطف عبد الله الملكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، **2013**.
6. شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، **2002**.
7. العويسات جمال الدين، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط3، دار هومة، الجزائر، **2009**.
8. محمد عبد الله المقصود محمد، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، **2008**.
9. ماجد عبد المهدي، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الميسرة، عمان، **2013**.
10. محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، **2005**.
11. سعدي أبو حبيب، **القاموس الفقهي**، دار الفكر، دمشق، **1988**.
12. مسعود جبران الرائد، **معجم لغوي عصري**، دار العلم للملايين، بيروت، **1992**.
13. محمد أحمد بدران، **المناهج الحديثة في الدراسات الاجتماعية**، الأردن، **2019**.
14. عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، **البحث العلمي: أسسه ومناهجه**، دار رضوان، عمان، **2014**.
15. علي معمر عبد المؤمن، **البحث في العلوم الاجتماعية**، دار الكتب الوطنية، ليبيا، **2008**.

16. ريحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، دار صفاء، عمان، .**2000**

17. آيت ناصح محمد، **المدخل إلى المنهج**، دار قطر للنشر، .**2015**

ثانيًا: المجلات العلمية

1. حنان أحمد عبد الله علي، **معوقات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، **بدون سنة ظاهرة في المرجع** .

2. بن عمار نوال، **منهجية بناء الإشكالية في البحث السوسيولوجي**، المجلة السوسيولوجية، جامعة باتنة، العدد 02، .**2020**

3. عبير حسين آل قماشن، **نظريات القيادة واتخاذ القرارات**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، العدد 12، .**2020**

4. عبد القادر بقادر، **مصطلح النظم في النقد العربي القديم**، مجلة مقاليد، جامعة ورقلة، العدد 02، .**2011**

5. الطاهر العربي سركز، **الاستقرار الأسري وانعكاسه على جودة الحياة الاجتماعية**، مجلة كلية الآداب، العدد 29، .**2020**

6. ذهبية سيد علي، **أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل**، مجلة البحوث العلمية، .**2022**

7. شاكر عبد الله أمجد إبراهيم محمود، **الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني**، مجلة أبحاث البصرة، .**2016**

8. سفيان بوعطيط ورانية هادف، **المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، .**2019**

9. سامي بسة، يوسف خنيش، **دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من مقاومة التغيير**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، .**2021**

10. بونقطة فطيمة، **مواقع التواصل الاجتماعي كآلية لإدارة اتصال الأزمات**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 04، .**2021**

ثالثًا: المحاضرات والمطبوعة الجامعية

1. الخضر بن دادة، **الفكر التنظيمي** ، محاضرة، جامعة سعيدة، **2025** .
2. إسعاد حفاف، **محاضرات في نظرية التنظيم والتسيير**، جامعة الشلف، **2018–2019**.
3. عبد الله فلش، **مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي**، جامعة الشلف، **2016–2017**.
4. سيف الدين بوفالطة، محمد مطبوعة، **نظرية المنظمات**، جامعة قسنطينة 2، **2020–2021**.
5. فهد عبد الرحمن مسفر رمزي، **الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية**، بدون سنة واضحة .

رابعًا: الرسائل والمذكرات والأطروحات الجامعية

1. بسمة بلحوت، فهيمة جعيجع، **الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية**، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، **2022**.
2. رقية قاسم، **السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بالفعالية التنظيمية**، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، **2022**.
3. أسماء بن مومن، عبد الرزاق إيدير، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية**، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، **2018**.
4. شوقي شمام، **الدور القيادي للإطارات العليا بالجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، **2012**.
5. المداني حجاج، **قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، **2018**.
6. بن محمد رميصاء وآخرون، **المضايقة التنظيمية وأثرها على الاستقرار التنظيمي**، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، **2023–2024**.

خامسًا: المواقع الإلكترونية

1. — https://usahello.org/ar/usa تاريخ الاطلاع: **2026/03/09**
2. — https://library.univ-alger3.dz/bib/13441 تاريخ الاطلاع: **2026/03/09**.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإتصال

استبيان حول

القيادة الديمقراطية كآلية للاستقرار التنظيمي في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة الفترة (2020–2025)

استمارة بحث مقدمة في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي

إعداد الطالب (ة): **إشراف الأستاذ:**

❖ **بوشويشة سنوسي** **د. لخضر بن دادة**

نتشرف بتعاونكم بملأ هذا الاستبيان الذي بين أيديكم، وذلك بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة (×) أمامها والتي تعبر عن رأيك، وتأكدوا أن المعلومات التي سوف تدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم جزيل الشكر والتقدير.

شكرا لكم لحسن تعاونكم.

لمزيد من المعلومات أو الاستفسار يرجى الاتصال بنا:

bouchouichasenouci9@gmail.com

الموسم الجامعي: 2025–2026

الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية لعمال مؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة الفترة 2020-2025

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐

من 16 سمو إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الوظيفة المهنية: رئيس مصلحة ☐ إطار ☐ عون مهارة ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: واقع القيادة الديمقراطية عمال مؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة الفترة 2015-2025

- تعمل مصلحتكم بنمط القيادة الديمقراطية نعم ☐ ☐

إذا كانت إجابتك بالنفي أذكر أهم الأسباب:----------

- يولي رئيسك أهمية للعلاقات الاجتماعية والعمل ضمن فريق واحد نعم ☐ ☐

- في إطار بناء العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمرؤوسين: كيف يتعامل مديرك مع الموظفين؟

يجري كل تعاملاته في إطار رسمي ☐ يعتبر ويتفهم الظروف الإنسانية والإجتماعية للموظفين ☐ يساهم في حل مشكلات الموظفين ☐

-حسب رأيك تولي مؤسستكم أهمية للاتصال التنظيمي نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الأهمية:

التعرف على مايجي في المؤسسة ☐ زيادة الرضا والتفاعل بين الموظفين ☐ تساهم في فعالية النشاط الخاص بالمؤسسة ☐

يسهم في خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة ☐

-حسب رأيك يسهم الاتصال التنظيمي في زيادة تحقيق أهداف مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ: نعم:

القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة ☐ تعزيز التواصل داخل المؤسسة ☐

إجابة أخرى أذكرها:.....

-تستفيد من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ: نعم:

من أجل التمييز بين الصراع البناء والصراع السلبي ☐ فهم أعمق لتقنيات التفاوض ☐ والتعرف أكثر على بوادر الصراع ☐

الملاحق

عدم تكرار الصراعات نفسها في المستقبل ☐

المحور الثالث: واقع القيادة الديمقراطية والاتصال التنظيمي بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة الفترة 2020-2025

أولاً: واقع الإدارة بالمشاركة بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

-القيادة الإدارية تطبق تقنيات حديثة في مجال العمل والمراقبة نعم ☐ ☐

- القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة نعم ☐ ☐

-في إطار عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها. كيف يتعامل مديرك مع الموظفين؟

ينفرد باتخاذ القرارات ويلزم مرؤوسيه على التنفيذ ☐ يتيح الفرصة في تقديم الاقتراحات ثم ينفرد باتخاذ القرار ☐

يشرك المرؤوسين ويأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم وآرائهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات ☐

إظافات أخرى حددها:----------

-القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الموظفين نعم ☐ لا ☐

-تكتسي القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة عن تصرفات الجماعة نعم ☐ لا ☐

ثانياً: واقع الإدارة بالاتصال (اجتماع) بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

-يهتم المدير برفع الروح المعنوية للموظفين والتحفيز المستمر في العمل نعم ☐ لا ☐

-تعتمد الإدارة على الحوار المباشر لحل النزاعات نعم ☐ لا ☐

-يستطيع الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقادة في المؤسسة نعم ☐ لا ☐

-يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في توفير المناخ الإيجابي الذي يُرْغَب في العمل نعم ☐ لا ☐

-في رأيك ماهي أكثر العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار

التسرع في اتخاذ القرار ☐ الإنفرادية في اتخاذ القرار ☐ عدم جمع المعلومات الكافية واللازمة ☐

ثالثاً: واقع الإدارة بالتفاوض بمؤسسة نفطال (GPL) مقاطعة سعيدة

-القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع نعم ☐ ☐

-يسعى مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع نعم ☐ ☐

-يتيح لك المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها نعم ☐ ☐

إذا كانت الإجابة بـ: لا

يحتكر السلطة ويشرف بنفسه على متابعة العمل ☐

يشجع على تطوير الأداء من خلال احترام صلاحية المرؤوسين ومنحهم الاستقلالية في التصرف ☐

☐

الملاحق

يفوض السلطة على أوسع نطاق في العمل

إضافات أخرى حددها----------

-كيف تتم عملية حل الصراعات والخلافات في المؤسسة؟ عن طريق التسوية الودية ☐ عن طريق التسوية القضائية ☐

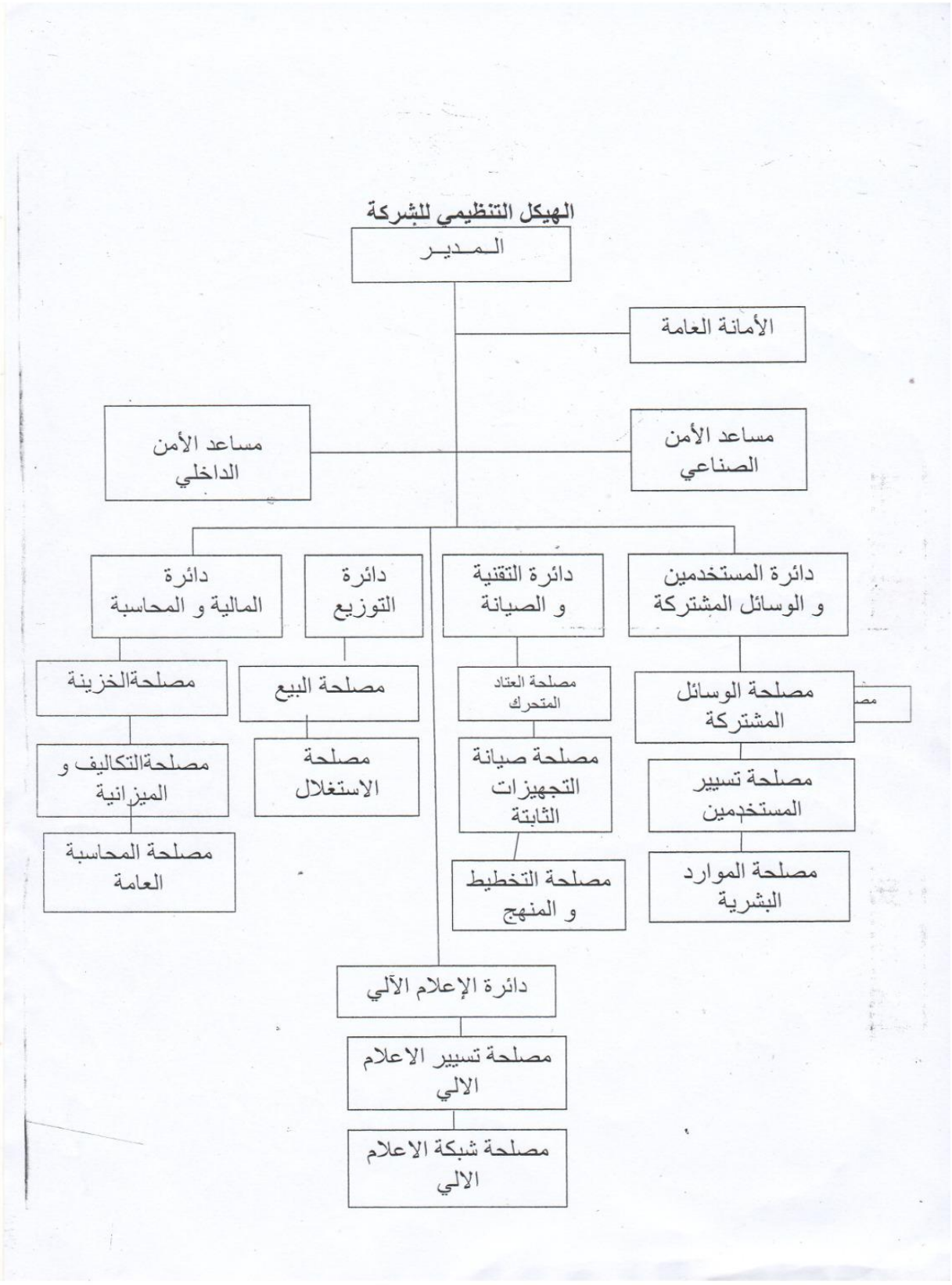
-ما نوع الخلافات التي تحدث عادة داخل المؤسسة

خلافات بين العمال والمدراء ☐

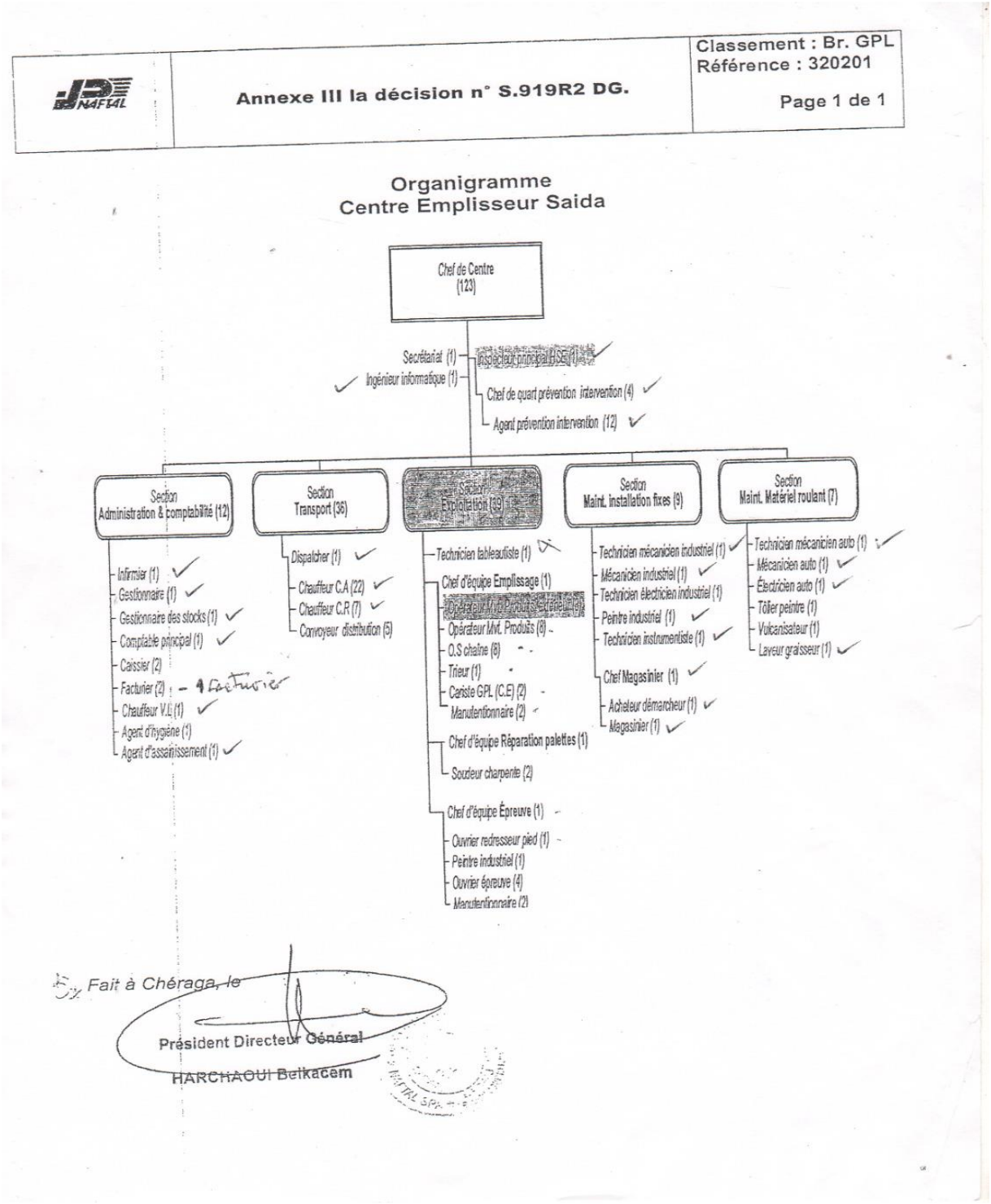
خلافات بين المدراء ☐

خلافات بين النقابة العمالية والإدارة ☐

خلافات من نوع آخر أذكرها:----------



الشكل رقم (01) وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة



Annexe III la décision n° S.919R2 DG.

Classement : Br. GPL
Référence : 320201
Page 1 de 1

Organigramme
Centre Emplisseur Saida

Chef de Centre (123)

Secrétariat (1)
Ingénieur informatique (1)
Inspecteur principal HSE (1)
Chef de quart prévention intervention (4)
Agent prévention intervention (12)

Section Administration & comptabilité (12)
- Infirmier (1)
- Gestionnaire (1)
- Gestionnaire des stocks (1)
- Comptable principal (1)
- Caissier (2)
- Facturier (2) - 1 Facturier
- Chauffeur V.L (1)
- Agent d'hygiène (1)
- Agent d'assainissement (1)

Section Transport (36)
- Dispatcher (1)
- Chauffeur C.A (22)
- Chauffeur C.R (7)
- Convoyeur distribution (5)

Section Exploitation (39)
- Technicien tableautiste (1)
- Chef d'équipe Emplissage (1)
- Opérateur Mvt. Produits (3)
- Opérateur Mvt. Produits (3)
- Q.S chaîne (8)
- Trieur (1)
- Cariste GPL (C.E) (2)
- Manutentionnaire (2)
- Chef d'équipe Réparation palettes (1)
- Soudeur charpente (2)
- Chef d'équipe Épreuve (1)
- Ouvrier redresseur pied (1)
- Peintre industriel (1)
- Ouvrier épreuve (4)
- Manutentionnaire (2)

Section Maint. installation fixes (9)
- Technicien mécanicien industriel (1)
- Mécanicien industriel (1)
- Technicien électricien industriel (1)
- Peintre industriel (1)
- Technicien instrumentiste (1)
- Chef Magasinier (1)
- Acheteur démarcheur (1)
- Magasinier (1)

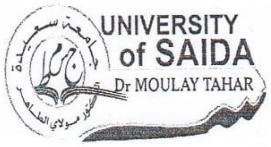
Section Maint. Matériel roulant (7)
- Technicien mécanicien auto (1)
- Mécanicien auto (1)
- Électricien auto (1)
- Tôlier peintre (1)
- Vulcanisateur (1)
- Laveur graisseur (1)

Fait à Chéraga, le

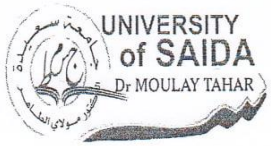
Président Directeur Général
HARCHAOUI Belkacem

الشكل رقم (02) وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي طاهر
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإنسانية



سعيدة في 2026/04/08

الرقم: 02/ج د م ط/ك ع إ/ ق ع ا ن/2026

إلى السيد(ة): مدير مؤسسة نفطال
سعيدة

الموضوع: ترخيص بإجراء (تربص/بحث ميداني).

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبنا هذا و المتمثل في السماح للطالب (ة): بوشوشة سوسن المستوى: ماستر
التخصص: إدارة تنظيم للموسم الجامعي 2026/2025
بالقيام بالتربص الميداني ،قصد انجاز بحث على مستوى المؤسسة التي تحددونها في إطار انجاز مذكرة تخرج .

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام

رئيس(ة) القسم

FELLAH Mokhtar
Chef Département PMC

جامعة الطاهر مولاي سعيدة
قسم العلوم الإنسانية
العلوم الإجتماعية و الإنسانية

نائب رئيس قسم العلوم الإنسانية
مكلف بالتدريس و التعليم في الطور
د. بحوش فافة

مديرية العاملين والوسائل العامة



فهرسة الدراسة



فهرسة الدراسة

قائمة الجداول:

الجدول رقم (01) يوضح العنوان الدقيق لموضوع الدراسة الميدانية......56

الجدول رقم (02) يوضح عملية تمثيل متغيرات الدراسة الميدانية.....57

الجدول رقم (03) يوضح عملية التعريف بالمجتمع الأصلي للعينة بالتركيز على العنصر البشري.
.....58

الجدول رقم(04) يوضح محاولة تشخيص المجتمع الأصلي للعينة. 59

الجدول رقم (05) يوضح عدد عمال مؤسسة نفطال GPL سعيدة. 60

الجدول رقم (06) يوضح معامل ألفا كرونباخ 66

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس : 68

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن 69

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....70

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....71

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية.....72

الجدول رقم (12) يوضح نمط القيادة الديمقراطية.....73

الجدول رقم (13) يوضح أهمية للعلاقات الاجتماعية والعمل ضمن فريق واحد 74

الجدول رقم (14) يوضح بناء العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمرؤوسين: كيف يتعامل مديرك مع الموظفين.....75

الجدول رقم (15) يوضح أولوية المؤسسة لأهمية للاتصال التنظيمي.....76

الجدول رقم (16) يوضح إذا كانت مؤسستكم تولي أهمية للاتصال التنظيمي 77

فهرسة الدراسة

الجدول رقم (17) يوضح مدى إسهام الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة؟ 78

الجدول رقم (18) يوضح بأنَ الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة تحقيق أهداف مؤسستكم 79

الجدول رقم (19) يوضح الاستفادة من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات ..80

الجدول رقم (20) يوضح كيفية الاستفادة من خبرة ومهارة المدير في حل المشاكل والخلافات 82

الجدول رقم (21) يوضح القيادة الإدارية تطبق تقنيات حديثة في مجال العمل والمراقبة ...83

الجدول رقم (22) يوضح القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة.....84

الجدول رقم (23) يوضح كيفية تعامل مديرك مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات 85

الجدول رقم (24) يوضح القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الموظفين 87

الجدول رقم (25) يوضح اكتساء القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة عن تصرفات الجماعة 88

الجدول رقم (26) يوضح اهتمام المدير برفع الروح المعنوية للموظفين والتحفيز المستمر في العمل 89

الجدول رقم (27) يوضح اعتماد الإدارة على الحوار المباشر لحل النزاعات 90

الجدول رقم (28) يوضح استطاعة الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقادة في المؤسسة ..91

الجدول رقم (29) يوضح اسهام الاتصال التنظيمي الفعال في توفير المناخ الإيجابي الذي يُرْغَب في العمل 92

فهرسة الدراسة

الجدول رقم (30) يوضح أكثر العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار.....93

الجدول رقم (31) يوضح القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع.....94

الجدول رقم (32) يوضح سعي مسؤولك إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل الصراع 95

الجدول رقم (33) يوضح اتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها .96

الجدول رقم (34) يوضح عدم اتاحة المدير القدر الكافي من السلطة لتسيير الأعمال وإنجازها 97

الجدول رقم (35) يوضح كيفية عملية حل الصراعات والخلافات في المؤسسة 99

الجدول رقم (36) يوضح نوع الخلافات التي تحدث عادة داخل المؤسسة 100

قائمة الأشكال

شكل رقم (01) : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة 63

شكل رقم (02) : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة 64

فهرسة الدراسة

فهرس المحتويات:

الشكر

الإهداء

المقدمة: 2

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة 6

أولا : مبررات الاختيار الموضوع : 6

ثانيا : أهمية الدراسة : 6

ثالثا: أهداف الدراسة..... 7

رابعا: أدبيات الدراسة :..... 7

خامسا: الإشكالية الدراسة : 9

سادسا: فرضيات الدراسة.....10

سابعا: منهجية الدراسة : 11

ثامنا : أدوات الدراسة.....13

تاسعا: المقاربات.....14

عشرا: عينة الدراسة: 17

حادي عشر: صعوبات الدراسة: 18

ثاني عشر: هيكلة الدراسة:.....18

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....21

فهرسة الدراسة

المبحث الأول: ماهية القيادة الديمقراطية 21

المطلب الأول: مدخل إلى القيادة : 21

المطلب الثاني مفهوم القيادة الديمقراطية 21

المطلب الثالث: القيادة الديمقراطية 26

المطلب الرابع: أهمية القيادة الديمقراطية 30

المبحث الثاني: التفسير النظري لإستراتيجية القيادة الديمقراطية في تعزيز الاستقرار التنظيمي .32

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار التنظيمي 32

المطلب الثاني: خصائص الاستقرار التنظيمي..... 35

المطلب الثالث: آليات القيادة الديمقراطية في تحقيق الاستقرار التنظيمي..... 40

خلاصة واستنتاجات..... 53

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة 56

المبحث الأول: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية..... 56

المطلب الأول: الإطار الموضوعاتي 56

المطلب الثاني: الإطار العيناتي للدراسة. 57

المطلب الثالث :الاطار المكاني – و الزماني للدراسة : 60

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية : 66

المطلب الأول : عرضس النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. 66

المطلب الثاني: عرض النتائج الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة 101

فهرسة الدراسة

الخاتمة: 107

قائمة المصادر والمراجع .....

ملخص الدراسة .....

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع **القيادة الديمقراطية كآلية لتحقيق الاستقرار التنظيمي**، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GPL مقاطعة سعيدة خلال الفترة (2020–2025). وتهدف إلى تحليل العلاقة بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي، وبيان أثر المشاركة في اتخاذ القرار والتواصل داخل المؤسسة على تحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات.

اعتمدت الدراسة على أدوات منهجية كالاستبيان والمقابلة، إضافة إلى المنهج الوصفي والمسحي لجمع البيانات وتحليلها. وتبرز أهميتها في إبراز دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والانسجام داخل المؤسسة.

وتفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية والاستقرار التنظيمي، خاصة من خلال إشراك العاملين وتحسين الاتصال التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الديمقراطية – الاستقرار التنظيمي – الاتصال التنظيمي – اتخاذ القرار – مؤسسة نفطال.

Abstract:

This study examines **democratic leadership as a mechanism for achieving organizational stability**, through a field study conducted at Naftal GPL (Saida district) during the period (2020–2025). It aims to analyze the relationship between democratic leadership and organizational stability, and to highlight the impact of employee participation in decision-making and internal communication on improving the work environment and reducing organizational conflicts.

The study adopts a methodological approach based on questionnaires and interviews, in addition to descriptive and survey methods for data collection and analysis. Its significance lies in emphasizing the role of democratic leadership in enhancing trust and cohesion within the organization.

The study assumes a positive relationship between democratic leadership and organizational stability, particularly through employee involvement and effective organizational communication.

Keywords:

Democratic Leadership – Organizational Stability – Organizational Communication – Decision-Making – Naftal Corporation.