

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

كلية العلوم الإنسانية و العلوم

قسم علم الاجتماع

رقم :

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

التسييس التنظيمي وعلاقته بالتهكم السلوكي لدى أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع – جامعة محمد بوضياف المسيلة -

إشراف الأستاذة :

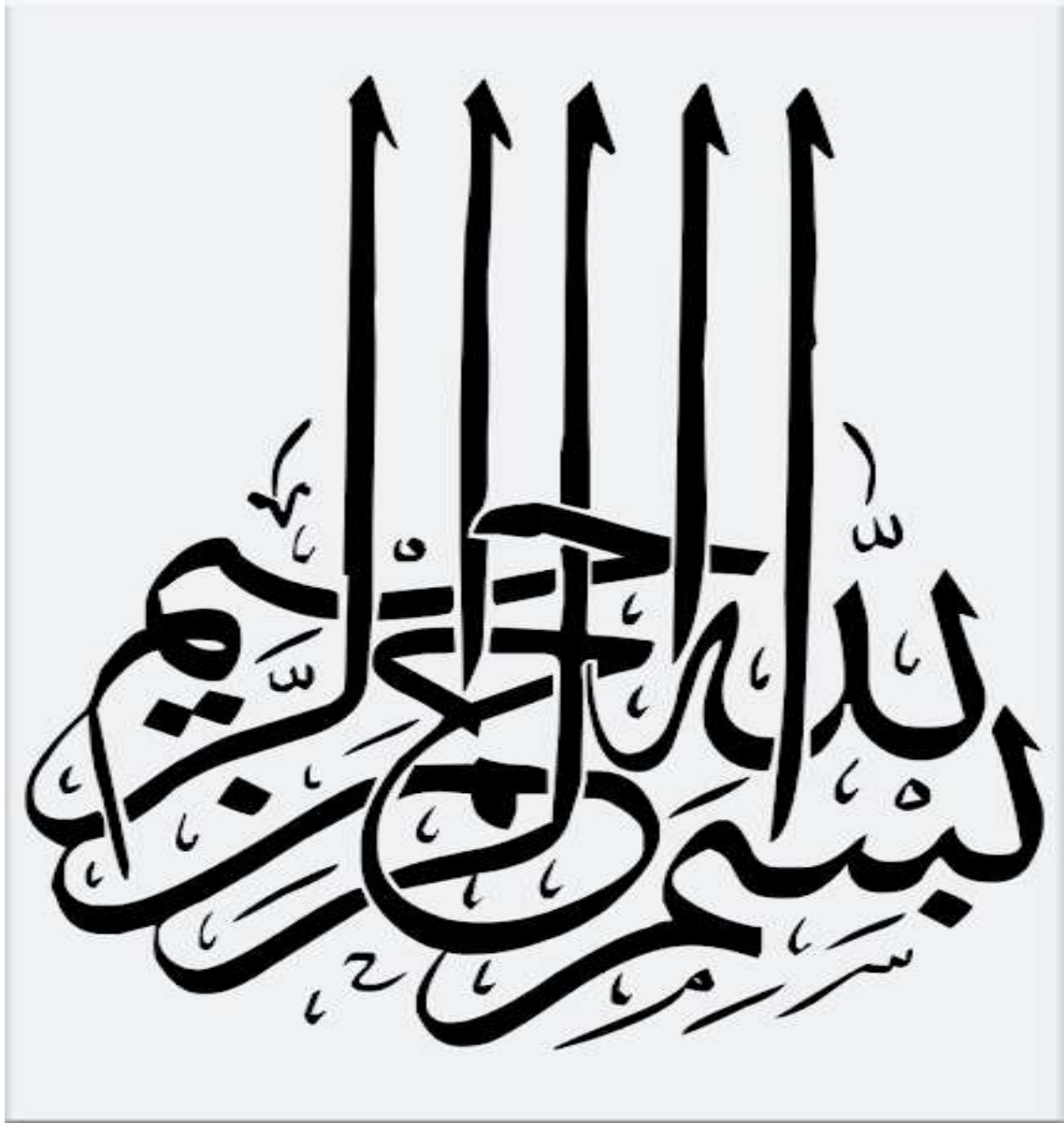
بلوم إسمهان

إعداد الطالبة :

دهيمي حكيمة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	زلاقي وهيبة
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف	بلوم إسمهان
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	بسطي نور الدين

الموسم الجامعي : 2021/2020



التشكر

ومن حق النعمة الذكر وأقل جزاء المعروف الشكر فبعد الشكر
المولى عز وجل المتفضل بجليل النعم وعظيم العطاء .

ويجدد بي أن أتقدم ببالح الامتنان وجزيل الشكر والعرفان إلى من
وجهتني وأخذت بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث الأستاذة *

بلوم اسمهان *

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل زميلاتي اللاتي أمددني بالحب
الصادق والدعم الوافي التي ضمتني لهم ظروف الدراسة من غير ميعاد

فكن خير سند لي وفراد .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	العناوين
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
01	مقدمة
03	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
04	أولا: تحديد الإشكالية و صياغتها
05	ثانيا: أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
06	ثالثا: أهداف الدراسة
07	رابعا: فرضيات الدراسة
09	الفصل الثاني: التسييس التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"
10	أولا: التسييس التنظيمي و الدلالة المفاهيمية
15	ثانيا: المقاربة النظرية للتسييس التنظيمي.
15	I. التسييس الإجرائي و المنطلقات الفيرية.
16	II. التسييس التفاعلي و المنطلقات الميكيافيلية .
17	III. التسييس التوزيعي و المنطلقات التايلورية.
18	ثالثا: محددات وجود التسييس التنظيمي .
21	رابعا: واقع التسييس التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .
23	الفصل الثالث : التهكم السلوكي في ظل علم الاجتماع التنظيمي
24	أولا : التهكم السلوكي دلالة مفاهيمية.
27	ثانيا : المقارنة النظرية للتهكم السلوكي.

فهرس المحتويات

27	1. عدم الإيجابية في العمل و منطلقات بورتر و لولر.
28	2. صمت العاملين و منطلقات بيتر بلاو.
30	3. التقاعس العمدي و المنطلقات الإيتزيونية.
31	ثالثا : محكات التهكم السلوكي
38	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
39	أولا. مجالات الدراسة
41	ثانيا. المنهج المستخدم
41	ثالثا. أدوات جمع البيانات
43	رابعا. أسلوب اختيار مجتمع البحث.
44	الفصل الخامس: علاقة التسييس الإجرائي بالتهكم السلوكي
45	أولا- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و الممارسات التسييس الإجرائي .
47	ثانيا- التسييس الإجرائي و علاقته بغياب معنى العمل.
52	ثالثا- النتائج المتعلقة بالتسييس الإجرائي.
53	الفصل السادس: علاقة التسييس التفاعلي بالتهكم السلوكي .
54	أولا- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و التسييس التفاعلي .
56	ثانيا- التسييس التفاعلي و علاقته بصمت العاملين .
60	ثالثا- النتائج المتعلقة بالتسييس التفاعلي .
61	الفصل السابع: علاقة التسييس التوزييعي بالتهكم السلوكي .

فهرس المحتويات

62	أولاً. الخصائص المهنية للفئة الفاعلة والتسييس التوزيعي.
64	ثانياً- التسييس التوزيعي و علاقته بالتقاعس العمدي.
68	ثالثاً- النتائج العامة المتعلقة بالتسييس التوزيعي .
69	خاتمة: قراءة سوسولوجيا لنتائج الدراسة.
	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي	01
11	أبعاد التسييس التنظيمي	02
17	محاكات وجود التسييس التنظيمي.	03
25	أبعاد التهكم السلوكي	04
27	العلاقة بين الإنجاز و العوائد و الرضا عن العمل	05
31	محاكات وجود التهكم السلوكي	06

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	توزيع الفئات الفاعلة داخل القسم حسب الجنس والرتبة العلمية.	01
44	العلاقة بين الخبرة المهنية و مصادر المعلومة	02
45	العلاقة بين الخبرة المهنية و عدم وضوح الإجراءات	03
46	عدم وضوح الإجراءات و علاقتها بتحقيق الأهداف داخل القسم	04
47	عدم وضوح الإجراءات و علاقتها بالقلق على المستقبل الوظيفي	05
48	العلاقة بين إتخاذ الإجراءات الاستثنائية و رأي الأستاذ في الاهتمام به	06
49	العلاقة بين مراعاة رئيس القسم لمصالح في إتخاذ القرارات و شعور الأستاذ داخل القسم	07
50	العلاقة بين تكييف تطبيق الإجراءات و الرغبة في تغيير الوظيفة	08
54	العلاقة بين الحالة الاجتماعية و تراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراءات الإدارية	09
55	العلاقة بين جنس افراد العينة و أخذ رئيس القسم برأي الأغلبية	10
56	العلاقة بين تراجع عن تطبيق الإجراءات و الاحتفاظ بالاراء دون مناقشتها	11
57	العلاقة بين أخذ رئيس القسم لرأي الأغلبية و الاحتفاظ بأراء الأساتذة	12
58	العلاقة بين التمييز في تطبيق الإجراءات و مواجهة المشاكل بسبب الانتماء لجماعة ما	13
59	العلاقة بين تطبيق القرارات دون تمييز و تجنب ابداء الرأي لحماية الآخرين	14
62	العلاقة بين جنس أفراد العينة و تقييم الأداء	15
63	العلاقة بين الخبرة المهنية و تقييم الأداء حسب علاقتك برئيس القسم	16
64	العلاقة بين تقييم الأداء و تأجيل القيام بالمهام	17
65	العلاقة بين اختلاف تقييم الأداء حسب علاقة الأستاذ برئيس القسم و الالتزام بالمواعيد	18
66	العلاقة بين وضوح نموذج التقييم و الشعور بالرضا عن أداء المهام	19
66	العلاقة بين الاستفادة من التربصات و الحرص على المشاركة في جميع الانشطة	20
67	العلاقة بين الوساطة داخل الجامعة و تقدير القسم لمجهود الاستاذ	21

مقدمة

ولقد حظي دراسة السلوك التسييسي في العمل الإداري والتنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع والتنظيم للأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري كعنصر أساسي في تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تغيير النظرة البحثية لدراسة المنظمة من النظرة الميكانيكية باعتبارها مزيج من المكونات المادية وأن المورد البشري عنصرا من عناصر الإنتاج نظرة إنسانية التي ترى أن المنظمة هي تفاعل حيوي وكيان اجتماعي إنساني. مما ترتب ظهور مفاهيم جديدة أخذت بعد آخر في الفكر التنظيمي استنادا للرؤية الجديدة للمنظمات بعد أن أشبع الفكر التنظيمي بالتدخلات العلوم النفسية والاجتماعية انطلاقا من المدخل السلوكي في دراستنا ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم التسييس التنظيمي الذي يعد من أهم مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي حديثة. إن الحديث عن التسييس التنظيمي بأبعاده الثلاث "التسييس الاجرائي، التسييس التفاعلي و التسييس التوزيعي" يقودنا الى التساؤل حول أثر هذه السلوكيات السلبية على فئة الفاعلين داخل التنظيم ، و ما يشكله من عائق أمام تحقيق أهدافهم و أهداف التنظيم عل حد سواء .

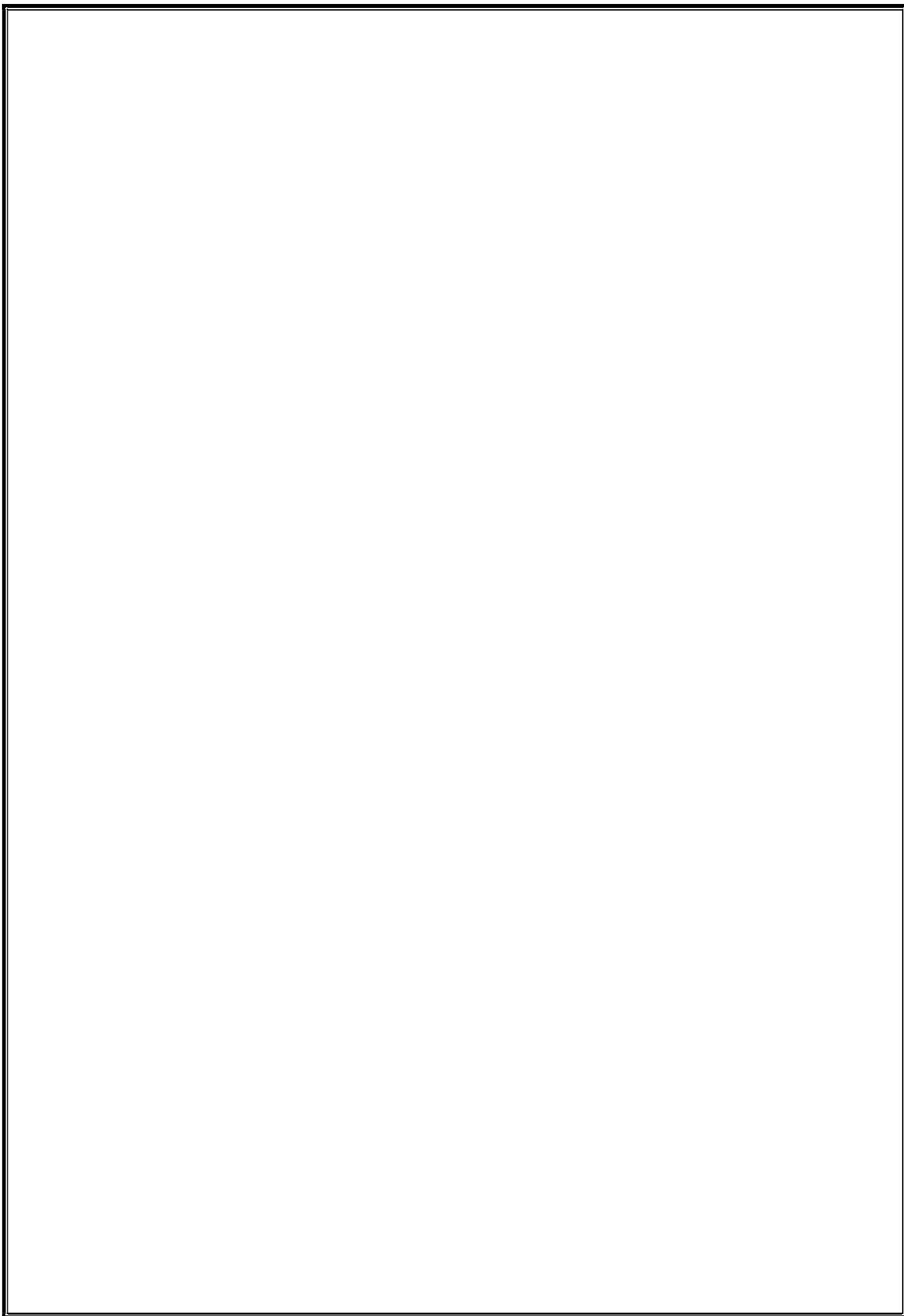
حيث نجد أن التهكم السلوكي يعكس تغذية عكسية لتلك الممارسات التسييسية داخل بيئة التنظيم الغارقة في الاعتقادات السلبية بزايتها و مصداقية الفئات المسيسة ، فتكرس بذلك ثقافة الصمت ، و التراخي التنظيمي و غياب معنى العمل لدى العمال بالإضافة الى وجود مشاعر الاستياء و التشاؤم ، و القلق على مستقبلهم الوظيفي .

لذا جاءت دراستنا الموسومة ب "التسييس التنظيمي وعلاقته بالتهكم السلوكي لدى الأستاذ الجامعي" من الناحية السوسيو تنظيمية من أجل خروج الفئة الفاعلة من خانة التهكم السلوكي و تدني التزامهم المعياري داخل التنظيم ، حيث شملت دراستنا سبعة فصول ، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية حيث احتوى على تحديد و صياغة الإشكالية ؛ أهمية الموضوع و أسباب اختيارها، أهداف الدراسة و فرضياتها. فيما تطرق الفصل الثاني إلى كل ما يتعلق بالمتغير المستقل "التسييس التنظيمي" من دلالة مفاهيمية ، و مقارنة نظرية بالإضافة إلى محددات بناء التسييس التنظيمي ثم مناقشة بحثية لواقع التسييس التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أما الفصل الثالث فتناول المتغير التابع " التهكم السلوكي " من خلال تناول سياقه المفاهيمي و إطاره النظري ؛ فمحددات وجوده داخل المؤسسة الجزائرية.

مقدمة البحث

و الفصل الرابع الذي أنطوى على المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجالات الدراسة ؛ المنهج المستخدم ؛ أدوات جمع البيانات و أمهنا الدراسة بثلاث فصول تتضمن تحليل إجابات أفراد العينة من خلال قراءة إحصائية و تحليل سوسيولوجي للجداول التقاطعية انطلاقا من فرضيات الدراسة لنتهي إلى توضيح العلاقة بينهم متبوعة بقراءة السوسيو تنظيمي للنتائج العامة .



الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدارسة النظرية

للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية و صياغتها :

لعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبت الطابع التنظيمي عليه و تغلغله في كافة أوجه الحياة الاجتماعية حتى أصبح يعرف بمجتمع التنظيمات . لما شهدته عصرنا من نمو تنظيمي واسع النطاق فرضته المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، و اعانت عليه الاتجاهات الفكرية المؤمنة بقدرة و كفاءة تلك التنظيمات في عملية تحقيق نتائج و اهداف الحضارة الحديثة من خلال خاصية الفعالية و الكفاءة و الترشيده.

و تزامنا مع التطور التكنولوجي و الصناعي السريع عملت المنظمات جاهدة الى التكيف معها بما يضمن استمراريتها و هذا خاصة من خلال كبح اليات السلوكيات السلبية داخلها **كالتهمك التنظيمي** و التراخي و التقاعس العمدي الصمت التنظيمي ... و عليه فان التحليل التقني بطبيعة الفعل و الانساق السلوكية كشفت عن تحالف استغلالي مقنن يقيد الفعل و يجعله في اطار حلقة مفرغة تتلاعب من خلاله الفئات المسيسة بمحتويات النسق التنظيمي و تشكيل منظومة قيم و معايير مشوهة تنطوي على استغلال و إعاقة الفئات الفاعلة عن تحقيق اهدافها.

ليغدو التهمك السلوكي من بين أهم السلوكيات السلبية التي يندرج تحتها ممارسات الصمت العمالي و التراخي و غياب معنى العمل و مجمل المشاعر السلبية كالقلق و لا مبالاة، و تضمن الثقافة الانعزالية و كبح اليات الحس التنظيمي. و عليه استقطب موضوع التهمك السلوكي فكر الدارسين في علم الاجتماع التنظيمي من خلال دراسات سوسيو تنظيمية تهدف الى تحليله و تفسيره كسلوك سلبي داخل التنظيم بدعم اليات الاستغراق الوظيفي و الولاء المعياري للفئات الفاعلة. و تضمن التهمك السلوكي كغياب معنى العمل لدى الفئات الفاعلة نتيجة لممارسات السلطوية يعكس تدني الإنتاجية الى جانب الشعور بالالتزام الإغترابي ، وهذا ما أكد عليه (بوتر و لولر) في نظرية التوقع من خلال توقع الفئات الفاعلة لعوائد ما يقدمونه من مجهودات و مقارنتها مع زملائهم فكلما زاد الاعتقاد السلبي لديهم بعدم نزاهة التنظيم زاد غياب معنى العمل.

وليغدو وجود مظاهر الصمت العمالي نتيجة لعدم قدرتهم للدفاع عن أنفسهم او لحماية جماعتهم، فتكون ردة فعلهم سلبية كاستسلام للواقع و عدم دعم التنظيم بأفكار و معلومات تساهم في حل المشاكل و المواقف التنظيمية الصعبة.

للداسة النظرية

وهذا ما تأكد عليه منطلقات (بيتر بلاو) باعتبار ان العامل الصامت يفتقر الى فرصة الابتكار و التعبير عن الذات نتيجة للممارسات الإدارية .

و يعزز التهكم السلوكي وجود التقاعس العمدي في انجاز المهام و هذا بعدم اتقان العمل أو سوء إدارة الوقت لدى الفئات الفاعلة ما أكدت عليه منطلقات (ايتزوي) حيث يؤكد بأن الجهود التي توجهها الإدارة نحو الفئات الفاعلة جعلتهم يعيشون حالة من الغربة اتجاه العمل فأصبح العمل لا معنى له و لم يعد له قدر ضئيل من التحكم في وقته.(تريكي حسان،2015،ص33).

و انطلاقا من هذه الحثيات جاء موضوع البحث لتناول العلاقة بين التسييس التنظيمي و التهكم السلوكي لدى أساتذة التعليم العالي بالجامعة المسيلة ؛ حيث تبلور سؤال الانطلاقه كالتالي :

❖ ما علاقة التسييس التنظيمي بالتهكم السلوكي لدى أساتذة التعليم الجامعي ؟

و لتضمنين معالم الموضوع في سياقها المنهجي و المعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية :

❖ ما علاقة التسييس الإجرائي بفقدان معنى العمل لدى الأستاذ الجامعي؟

❖ ما علاقة التسييس التفاعلي بالصمت التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي؟

❖ ما علاقة التسييس التوزيعي بالتقاعس العمدي لدى الأستاذ الجامعي ؟

ولقد أشار مجموعة من المفكرين في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل أن لسلوكيات الفئة المسيسة أثرا كبيرا على توجه سلوك الفئة الفاعلة في التنظيم نحو التهكم السلوكي حيث تبلور تسييس التنظيمي أحد أهم هذه السلوكيات السلبية من خلال استغلال الفئة المسيسة لمنصبها السلطوي و نفوذها الداخلي و الخارجي في خدمة مصالحها و أهدافها الشخصية على حساب خدمة مصالح التنظيم و تحقيق أهدافه الذي يكفل بالضرورة حماية مصالح الفئة الفاعلة و تحقيق الرضا الوظيفي و الالتزام المعياري لديهم.

وعليه انزلت الفئة المسيسة عن معيار الاقتدار القائم على الأسس العلمية و الموضوعية، إلى تكريس قواعد المعيار الشخص و الفردانية في اتخاذ القرارات المستندة على العلاقات الشخصية الانتمائية و المحاباة ... مع الإصرار على

للدراسة النظرية

تفعيلها و فرضها على الفاعلين دون مراعاة لآرائهم أو لأثار السلبية التي تتركها مثل هذه الممارسات كغياب لمعني العمل أو تقاعس العمدي أو للصمت التنظيمي كاعتقاد سلمي بتزاهة التنظيم نتيجة لغياب الثقة التنظيمية.

وعليه فان التسييس التنظيمي العامل على كبح الالتزام المعياري لدى العاملين، وتغييب مؤشرات التحفيز لديهم كالتعاون والتشارك في اتخاذ القرار يترك اثرا سلبيا لدى الفاعلين بسبب الممارسات غير العادلة.

فالجامعة نسق اجتماعي تنظيمي؛ تتشكل من أفراد يختلفون في الحاجات والاهتمامات والقيم ومستويات الفهم والإدراك، يحاول كل منهم تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته التي قد تكون أحيانا متعارضة مع الأهداف التنظيمية و السياسة العامة للجامعة الجزائرية.

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

اهتمت الدراسات السوسيوتنظيمي بدراسة السلوك التنظيمي بشقيه الإيجابي والسليبي، حيث حاولت تلك الدراسات التعريف والتعزيز بالسلوكيات الإيجابية للفاعلين كالمواطنة التنظيمية والالتزام الوظيفي وحيوية الضمير ... وغيرها من السلوكيات المؤثرة في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

في المقابل حاولت نفس الدراسات معالجة و كبح كل آليات وجود و تنامي السلوكيات السلبية التنظيمية ، كسلوك تهكم العاملين الذي حضي باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، فلقد أقر الواقع التنظيمي بخطورة النتائج التي يخلفها بكل أبعاده.

حيث يمثل التهكم السلوكي تغذية عكسية لما تتلقاه الفئة الفاعلة من ممارسات التسييس التنظيمي للفتنة المسيسة تحت ستار الثقافة التنظيمية و البيروقراطية و المركزية في صنع القرار ، فيصبح الفاعل سلبيا و أحيانا هداما للتنظيم من خلال ممارسة سلوكيات التهكم و رفض الواقع المنظمي بلا مبالاة و الإهمال و التباطؤ في انجاز مهام العمل و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ... في حين كان بإمكانه أن يكون فاعلا إيجابيا و مبدعا .

فوجود معالم التسييس التنظيمي و ممارسات التهكم السلوكي داخل مؤسسات الجزائرية زاد من أهمية دراستنا في معالجته للمساهمة في اقتراح بعض الحلول ، وانطلاقا من هذه السياقات كان من الضروري دراسة العلاقة بين التسييس التنظيمي و التهكم الوظيفي ، حيث جاءت دراستنا تحت عنوان "التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي" كآلية لكبح اساليب التسييس التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية وعلى هذا جاءت اهم اسباب اختيار هذا الموضوع للدراسة كالاتي:

للدراصة النظرية

- الشعور بالمشكلة وملاحظة تفاقم الظاهرة في السنوات الأخيرة حيث وجد بأن المشكلات السلوكية للأفراد داخل المنظمات اعقد بكثير من مشكلات الانتاج والتمويل والتنمية فأصبح دراسة السلوك التنظيمي يحتل مكان في علم التنظيم الحديث، والتسييس التنظيمي و التهكم السلوكي أحد أهم موضوعاته.
- التأثير السلي للتسييس التنظيمي و التهكم السلوكي على الواقع مؤسسة الجزائرية، ومحاولة مساعدتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.
- ندرة الدراسات الجزائرية في هذا الموضوع .

ثالثا : أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية للكشف عن الغموض الذي يجتاح موضوع الدراسة، من خلال قراءتنا السابقة للتسييس التنظيمي الذي يشكل ترسيمة بحثية و منهجية تقنن و تعدد آلياتها أسسها و ميكانيزماتهم التي تركز المنطق الكامن خلف وجود ظاهرة التهكم السلوكي في الواقع التنظيمي بكل أبعاده و مؤشرات.

و إنطلاقا مما سبق تبلور لنا الأهداف الدراسة التالية :

- 1) الوقوف على واقع التسييس التنظيمي داخل الجامعة، من خلال الاطلاع على مصادره الفعالة.
- 2) محاولة معرفة أهم مصادر التسييس التنظيمي الموجود داخل المؤسسة.
- 3) الوقوف على الارتباطات العلائقية الموجود بين مصادر التسييس التنظيمي والتهكم السلوكي لأساتذة التعليم العالي.
- 4) محاولة إسقاط مختلف محددات بناء التسييس التنظيمي في سياقه الكلي على الواقع التنظيمي داخل الجامعة. وعلاقته تلك المحددات بالتهكم السلوكي من خلال لخصائص الفئات الفاعلة في تفاعلها مع الفئات المسيسة داخل الجامعة الجزائرية.

رابعا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

❖ للتسييس التنظيمي علاقة بالتهكم السلوكي لدى الأستاذ الجامعي .

الفرضيات الفرعية :

للداسة النظرية

- ❖ للتسييس الإجرائي علاقة بغياب معنى العمل لدى الأستاذ الجامعي.
- ❖ للتسييس التفاعلي علاقة بصمت العاملين لدى الأستاذ الجامعي.
- ❖ للتسييس التوزيعي علاقة بالتقاعس العمدي لدى الأستاذ الجامعي.

المؤشرات للفرضية الفرعية الأولى:

- لوجود التحكم بمصدر المعلومة بوجود عدم الإيجابية في العمل لدى الأستاذ الجامعي.
- لعدم انسيابية المعلومة علاقة بوجود اللامبالاة في العمل لدى الأستاذ الجامعي.

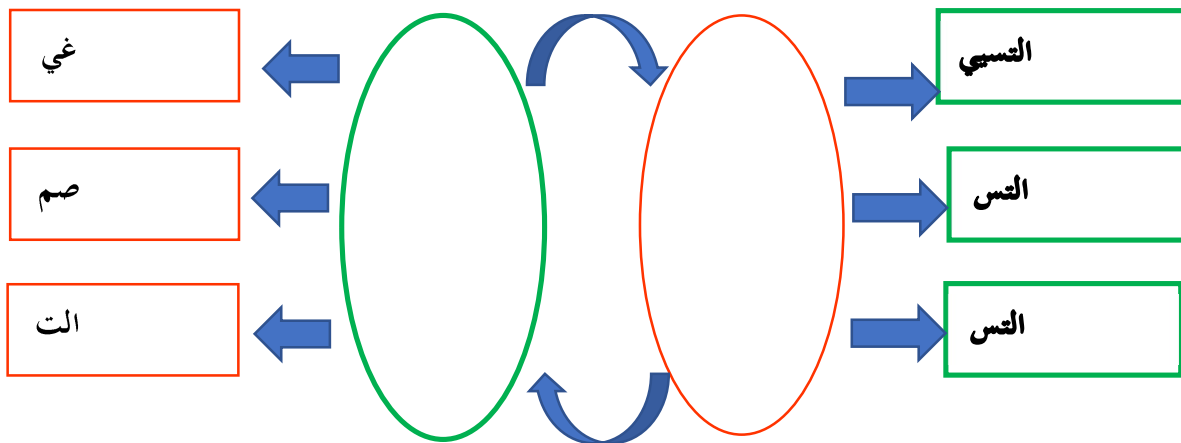
مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

- لوجود التعصب الفكري علاقة بوجود الصمت الاذعاني لدى الأستاذ الجامعي.
- لوجود الانتماءات داخل الجامعة علاقة بوجود صمت الموالاتة الاجتماعية لدى الأستاذ الجامعي.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة :

- لوجود إجراءات تقييم الأداء غير الموضوعية علاقة بوجود عدم إتقان العمل لدى الأستاذ الجامعي.
- لوجود المحسوبية في توزيع المكافآت علاقة بوجود سوء إدارة الوقت لدى الأستاذ الجامعي.

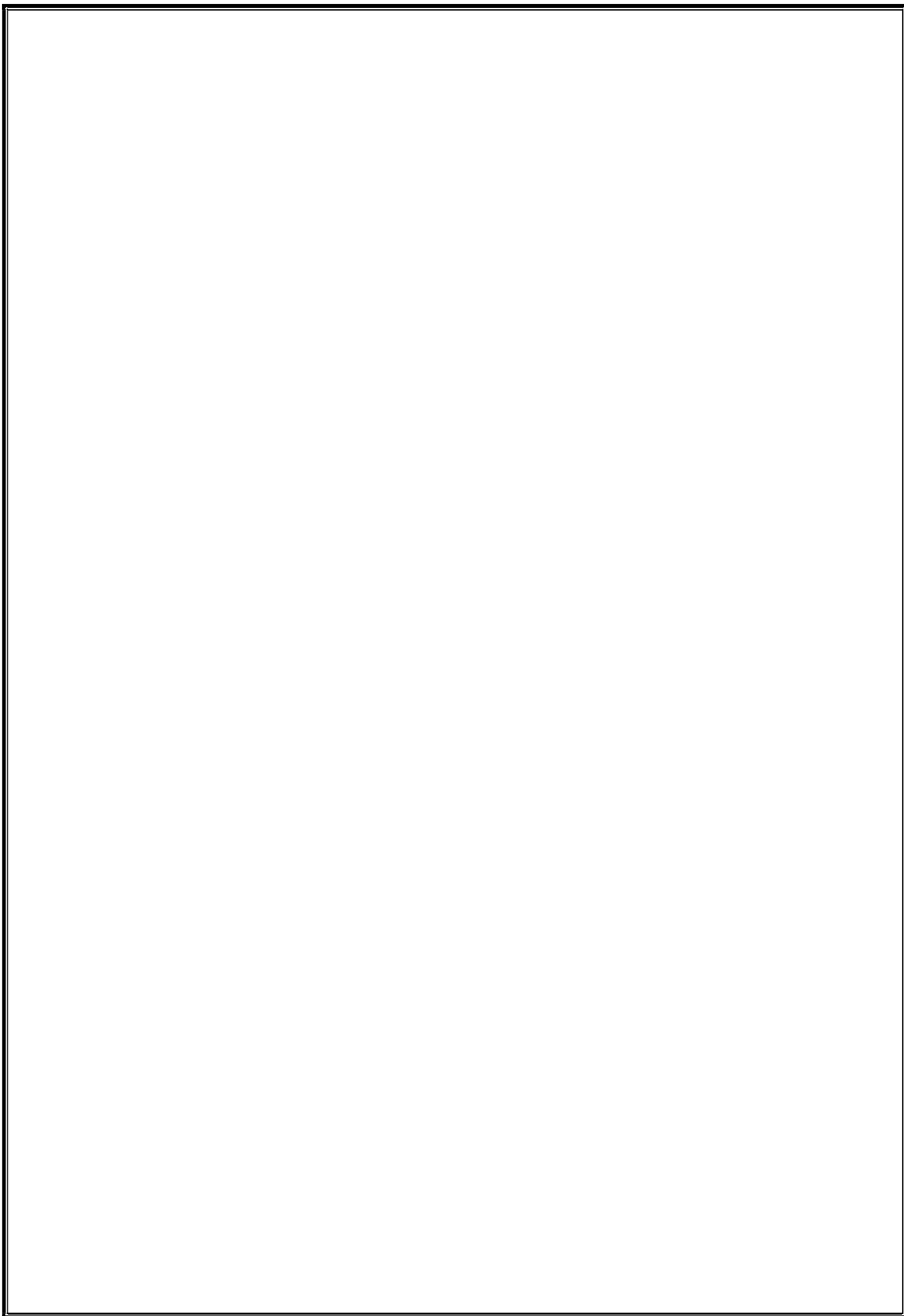
التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي



للداسة النظرية

الشكل رقم (01) : التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي .

المصدر : اعداد الطالبة.



الفصل الثاني

التسييس التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

أولا : التسييس التنظيمي و الدلالة المفاهيمية :

استنادا الى الرؤية الجديدة للمنظمات بعد ان اشبع الفكر التنظيمي بتدخلات العلوم النفسية والاجتماعية وانطلاقا من المدخل السلوكي في دراستها ظهر مفهوم **التسييس* التنظيمي** الذي يعد من اهم مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي حداثة، حيث جسدت المنظمات في حقيقتها وجودا سياسيا يضمن تحالفات معلنة و غير معلنة ، بين أطراف تعمل على تحقيق مصالحها وتتنافس على الموارد المادية المتاحة.

فالتسييس التنظيمي متغلغل في حياة المنظمات مثله مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وترجع بدايات استعمال مصطلح التسييس التنظيمي إلى ستينات القرن الماضي حيث بين (Burins, 1965) وجود الكثير من الاعتبارات السياسية داخل التنظيمات. ثم جاء (Porter, 1974) وغيره لتعميق هذه الفكرة عندما بينوا تطرف حركة التطوير التنظيمي في الاعتبارات النفسية وإهمال أبعادها السياسية، ودعوا إلى إبراز دور القوة والنفوذ في العلاقات التنظيمية (عفران عباس حمادة وأخرون ، ص6).

وعليه ضل الحديث عن التسييس التنظيمي بعيدا عن اهتمام علماء الإدارة والاجتماع لسنوات عديدة للباحثين الأجانب والعرب على حد سواء، بالرغم من انتشاره وتأثيره السلبي في مجالات اتخاذ القرارات المهمة كتخصيص الموارد، التعيينات، الترقيات، إنهاء المهام... إلخ.

* السِّيَاسَة لغوياً من مصدر على فعالة، كما أشار ابن سيده، قال: وساس الأمر سياسة. وقيل **الصاحب بن عباد** والسياسة فعل السائس، والوالي يسوس رعيته، وسوس فلان أمر بني فلان؛ أي: كلف سياستهم وبعدهما **الفيروز آبادي**: وسست الرعية سياسة: أمرتها وهيتها. وهي مأخوذة من الفعل "ساس"، أو هو مأخوذ منها، على خلاف بين النحويين، ومضارع الفعل "يسوس"؛ أي: إن المادة واوية، كما نص على ذلك السرقسطي، مُورداً الكلمة تحت "فَعَلَ" بالواو سالماً، و"فَعَلَ" معتلاً.

واصطلاحاً تعني رعاية شؤون الدولة الداخلية والخارجية، وتعرف إجرائياً حسب **هارولد لاسويل** بأنها دراسة السلطة التي تحدد من يحصل على ماذا (المصادر المحدودة) متى وكيف. أي دراسة تقسيم الموارد في المجتمع عن طريق **السلطة** (**ديفيد إستون**). (وعرفها **الشيوعيون** بأنها دراسة العلاقات بين الطبقات، وعرف **الواقعيون** السياسة بأنها فن الممكن أي دراسة وتغيير الواقع السياسي موضوعياً وليس الخطأ الشائع، وهو أن فن الممكن هو الخضوع للواقع السياسي وعدم تغييره بناء على حسابات القوة والمصلحة .

وتعبر السياسة عن عملية صنع قرارات ملزمة لكل المجتمع، تتناول قيم مادية ومعنوية وترمز لمطالب وضغوط، وتتم عن طريق تحقيق أهداف ضمن خطط أفراد وجماعات ومؤسسات ونخب حسب أيولوجيا معينة على مستوى محلي أو إقليمي أو دولي .

والسياسة هي علاقة بين حاكم ومحكوم وهي السلطة الأعلى في المجتمعات الإنسانية، حيث السلطة السياسية تعني القدرة على جعل المحكوم يعمل أو لا يعمل أشياء سواء أراد أو لم يرد. وتمتاز بأنها عامة وتحتكر وسائل الإكراه كالجيش والشرطة وتخطى بالشرعية .

فانعكست حساسية الموضوع التسييس التنظيمي وحدثته، وتعدد الزوايا التي ينظر إليه من خلالها على تعدد تعريفها التي شملت جانبين اولها تمثل في شخصه كظاهرة موجودة في الواقع التطبيقي الميداني لعمل المنظمة، بينما تمثل الثاني في حدثته على مستوى الأكاديمي والبحثي في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي.

حيث عرفه (rosen) بأنه "النشاطات غير الرسمية الممارسة في المنظمة بهدف خدمة الذات و التي غالبا ما تكون مؤذية للمنظمات و أعضائها " (عفراء عباس حمادة و آخرون، ص 7) ليوضع التسييس في خانة الممارسات لا الرسمية داخل التنظيم و لا يحدد الباحث الجهة المسئولة عليه، بل كل من يعمل على خدمة نفسه على حساب المنظمة يمارس سلوك التسييس.

وعرفه (Danish,2014) التسييس التنظيمي هو سمة مشتركة ومتكاملة للحياة التنظيمية، التي تتبع من استخدام القوة والسلطة أو النفوذ له تأثير مباشر على اتجاهات الموظفين وسلوكهم. وهنا إشارة إلى أهم مصادر التسييس القوة وما جاورها من سلطة أو نفوذ، فشرط استخدامه يكمن في حجم ما يملكه الميسس من قوة و سلطة لتحقيق أهدافه .

إضافة إلى لا رسمية سلوك التسييس التنظيمي نجد خاصية ثانية و هي قصديته أي أنه سلوك مقصود و مخطط لا علاقة للصدفة لوجوده حيث يقول عنه(Perker,1995): "هو السلوكيات المقصودة التي يتم تصميمها لتعزيز أو لحماية مكاسب شخص معين ". (مؤيد السالم، 2009، ص 185)

وهو سلوك غير مصرح به يقع خارج أخلاقيات سلوك الرسمي للمنظمة يهدف خاصة إلى تعزيز مصالح ذاتية و حمايتها على حساب مصلحة التنظيم والفئات الداخلة.

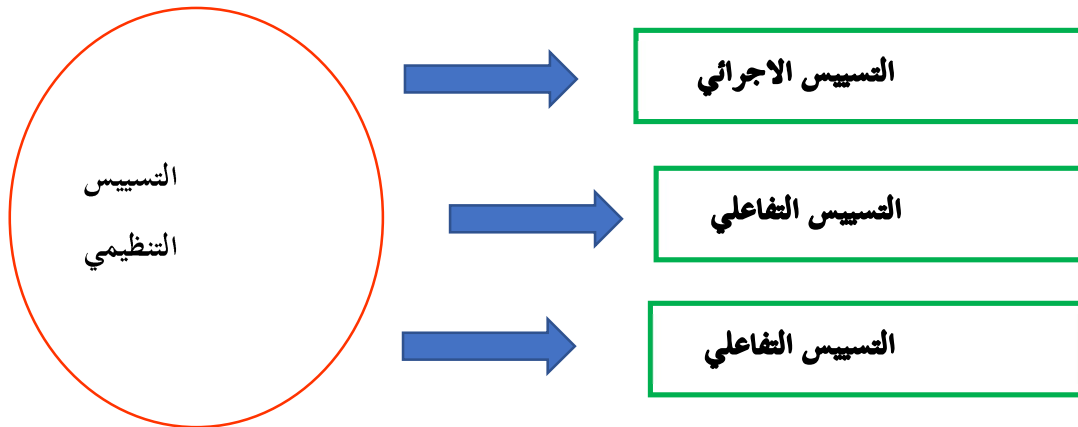
حيث نستطيع النظر إلى المنظمات على أنهما ميدان يتنافس فيه العاملون ويتحكم فيه الأقوياء، تستغل في الفرص وتصطنع فيه المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح و ترسم الخطط (مؤيد السالم، 2009، ص 183).

وهنا نجد أن العديد من التعريفات لمفهوم التسييس التنظيمي في المنظمة ركزت على استخدام القوة من قبل الافراد أو الجماعات في التأثير على سلوك الافراد او الجماعات الاخرى بهدف جعل القرارات المتخذة في المنظمة وفق المصالح الشخصية لممارسي التسييس التنظيمي في المنظمة.

كما يعرف كل من (باتشراش ولولر) التسييس التنظيمي على انه "جهود الافراد والجماعات لتعزيز قوتهم والمحافظة عليها وممارسة النفوذ والتحكم بالقواعد والاجراءات والاحداث داخل المنظمة وخارجها"(رائف سفيان الكركي، 2010، ص14).

وعليه فإن التسييس التنظيمي أصبح جزءاً أساسياً من الممارسات اليومية في المنظمات والتي يعتبرها بعض الباحثين ظاهرة سلبية تستوجب الدراسة.

وعليه يمارس التسييس التنظيمي أفراداً في المنظمة، خاصة من يمتلكون القوة و النفوذ و التأثير على الآخرين، لتسخيرهم و توجيههم حسب أهوائهم بما يحقق مصالحهم الذاتية لا مصلحة المنظمة. وهذا من خلال أساليب مختلفة تنطلق من الضغط و التحايل لتصل إلى الكيد و الإيقاع بهم و التخلص منهم . من خلال أبعاد التسييس التنظيمي الموضح في النموذج التالي :



الشكل رقم (02) : يوضح أبعاد التسييس التنظيمي .

المصدر : إعداد الطالبة

و يظهر بعد التسييس الإجرائي بشكل واضح عندما لا يتم التوضيح الكامل للإجراءات المنظمة، خاصة بتقييم الأداء، فيعمل المسيس على الاجتهاد و وضع قواعد خاصة (سواء ظرفية أو دائمة) تعمل على تحقيق أهدافهم الذاتية و تخدم مصالحهم الشخصية و تحسن من مكانتهم و وضعهم الإداري، هذا في حالة غياب الإجراء . أما في حالة الاجتهاد الثاني و الذي ينم عن عبقرياتهم، فهو خاص باتخاذ قرار في ظل ظروف عدم التأكد أو ظروف طارئة اعتماداً على معلومات مغلطة أو غير مكتملة . إذ يتخذ القرار على أساس الخبرة أو الحدس في تفسير معلومات، وهنا المسيس سيعتمد على تفسيره بما يخدم مصالحه بكل تفاني.

حيث يعرفه (Poon,2006) "هو مجموع الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف شخصية لم يتم اعتمادها من قبل

المنظمة". (غفراء عباس حمادة ، ص7)

ويعرف (Bacharach & Lawler): "التسييس التنظيمي هو جهود الأفراد و الجماعات لتعزيز قوتهم و المحافظة عليها و ممارسة النفوذ؛ و التحكم بالقواعد و الإجراءات داخل المنظمة و خارجها". (رائف سفيان الكركي ، 2010 ، ص 14)

و يعتمد في هذا البعد الأساسي، أو ما يعرف بالتسييس الإجرائي على جهود الأفراد بالتحكم بالقواعد و الإجراءات فيعتمد على الفردية في اتخاذ القرار و عدم مشاركة الفئة الفاعلة له ، على أساس عدم كفاءتها أو درايتها بطريقة حل المشكلات (قيادة غير تشاركية).

و تتوسع ممارسة التسييس الإجرائي على وجه الخصوص في الحالات التالية :

أ- **عدم توفر القواعد و الإجراءات** : تعمل الفئة المسيسة على تطوير قواعد و أنظمة خاصة بهم توفر لهم المجال الواسع لخدمة و تسخير إمكانيات التنظيم ، زيادة على ذلك ضمان الإفلات من المسؤولية القانونية .

ب- **في حالة عدم التأكد** : تتأخذ قرارات اعتمادا على معلومات غير مكتملة أو في حالة ظروف طارئة حيث يعتمد على الحدس و العرف الذي يميل إلى خدمة المصالح الذاتية دون المشاركة في اتخاذ القرار.

ولقد شكلت المنطلقات الفيرية الترسيمية المفاهيمية في تكريس التسييس الاجرائي و تقنينه بمثابة البوادر الأولى في الفهم المعمق للسلطة و معالجتها من الناحية السوسيو تنظيمية حيث يقول "ان احتمال أن تطيع جماعة معينة كن الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين". (السيد الحسين، 1985، ص46) و هذا يعني وجود الطابع ال شرعي من خلال الإجراءات الإدارية و الامتثال لها كأوامر شرعية كأساس للسيطرة و الخضوع .

ويظهر لنا بعد التسييس التفاعلي باعتبار أن المنظمات هي مجموعة من أفراد و جماعات بمؤهلات و قيم و ثقافات مختلفة، كما أن حاجاتهم و طموحاتهم مختلفة أيضا، و عندما يعمل الأفراد على إشباع تلك الحاجات داخل منظماتهم يواجهون صراعات مختلفة مع الآخرين إما بسبب أهمية تلك الموارد أو ندرتها. أو بسبب التسابق نحو مناصب السلطة و النفوذ. حيث يعتمد التسييس التفاعلي على تشكيل انتماءات تضمن البقاء لمجموعة العمل و أفرادها .

و تقوم تلك الانتماءات على أساس اللغة ، الدين ، اللون ، الجنس ، العشيرة ،... إلخ أو على أي مبدأ آخر، المهم تكوين إتلاف يقوى بأعضائه ، و يقوى أعضائه به .

حيث تبدأ الفئة المسيسة أولا بتوظيف أفراد مؤيدين و منتميين لها، لتتمكن من تسييرهم وفق إجراءات خاصة تعرف بالمحسوبية و العشائرية لتقوى بها و لتساعدتها في الصراع من أجل البقاء طويلا.

و بذلك أسهمت المنطلقات الميشيليزية في توضيح التسييس التفاعلي للأفراد الميسيين حيث أنهم أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة و مهارات سياسية التي تبدأ بإبعادهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم و تشجيعهم على السعي لتحقيق مصالحهم و أهدافهم الخاصة، للوصول إلى تصور راسم للفاعل كوكيل سلمي يمكن التحكم في حركته و حرته كيفما تشاء الفئات الميسية .على عكس ما يجب أن يكون أي تصور الفاعل كراسمالي بشري و فكري أو كعقل للمنظمة .

أما بعد التسييس التوزييعي فهو تلك الفاعليات غير مطلوبة كجزء من الدور الرسمي للمنظمة، لكنها تحاول من خلالها التأثير بتقسيم الامتيازات و توجيه الأضرار لأطراف معينة.

فهو " ممارسة بعض الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي المحدد للفرد ، و تهدف إلى التأثير في عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق المنافع للبعض الأفراد أو الجماعات " (رائف سفيان الكركي ، 2010، ص 15).

يتدخل المسير الميس بصفة واضحة في إجراءات التقييم والترقية و توزيع المكافآت و يلاحظ عدم وجود للعدالة لكل الموظفين. كون المدير لا يعتمد على الأداء الجيد في التقييم بل يتأثر بالعلاقة المباشرة بينه وبين العامل، أو العلاقة غير المباشرة (مدير- مشرف - عامل).

كما نجد في التسييس التوزييعي مكافئة العامل ذو العلاقة الجيدة مع المسئول يتم تعزيره على حساب من لديه سلوك جيد نحو المنظمة ، هنا سيقوى السلوكيات الميسية، حيث يدفع الموظفين الذين لا ينتهجون التسييس إلى انتهاجه من أجل الحصول على المكافآت أو الانخراط فيه مستقبلا . و هذا ما أكدت عليه المنطلقات التاييلورية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة لمفهوم التسييس التنظيمي يمكننا تعريفه اجرائيا :التسييس التنظيمي هو سلوك يقوم به الفرد خارج النطاق الرسمي للمنظمة، مستخدما في ذلك القوة للتأثير على الآخرين ،يسعى من خلال أبعاده التسييس الإجرائي و التسييس التفاعلي و التسييس التوزييعي إلى التأثير على الأهداف والطرق المتبعة في اتخاذ القرارات في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف شخصية مكاسب ذاتية على حساب مصلحة التنظيم.ومن هنا يتضح لنا أن التسييس التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:

- سلوك يقوم به الأفراد داخل المنظمة بقصد الحصول على منفعة ذاتية.
- سلوك استغلالي انتهازي متعمد سلمي يعمل على تحقيق المصلحة الشخصية.
- سلوك مدمر منافي للمبادئ الاخلاقية و القيم التنظيمية المقبولة داخل المنظمة.
- حقيقة اجتماعية من الضروري التعامل معها واكتشافها.
- لا يراعي المصلحة العامة للمنظمة و يهدر المورد البشرية والمالية للمنظمة و يقوم على المحسوبية.

ثانيا-المقاربة النظرية للتسييس التنظيمي:

1- التسييس الإجرائي و المنطلقات الفيرية :

يعتبر التسييس الاجرائي أسلوب تعتمد عليه الفئات المسيسة من خلال الإجراءات الإدارية الرسمية بهدف التحكم بالفئات الفاعلة ،وتقترن هذه الحثيات مع المنطلقات الفيرية نسبة للعالم الألماني (ماكس فير ،1864) والذي يعد اول من استخدم مصطلح النظرية البيروقراطية[†] التي تعد أهم النظريات التنظيمية في المجتمعات الصناعية ،والتي اثارَت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال مواصفات المنظمة المثالية و وصف فير الجهاز الإداري البيروقراطي بسماة ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة.

ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فير "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر، الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة و اخراج السياسة العامة الى حيز الواقع و وضعها قيد التنفيذ، و البيروقراطيون العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب لسيت وراثية ، يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة و تحدد فيه الاختصاصات و الواجبات و المسؤوليات"(خليل محمد الشماخ،2009،ص33).

تحتل اسهامات ماكس فير الريادة في معالجة التسييس الاجرائي من خلال الرؤية العقلانية للإجراءات ، فهي تعبير عن وجوب أن تطيع الفئات الفاعلة الأوامر المحددة و الإجراءات المتخذة من طرف الفئة المسيسة ، مرتكزا في تحليله عن القوة و الشرعية التي تشكل أساس تميم السلطة و التزام الفاعلين بالقواعد و المعايير التنظيمية(بلوم اسمهان،2012،ص24) فالشرعية على أساسها يتجسد تقليد الفاعلين بالقواعد القانونية و تستمد شرعيتها من الأعراف و التقاليد و الايمان بخلود الماضي ، ومن خصائصها :

- العشوائية لأن الإدارة أو التنظيم التقليدي يستند الى التقاليد المقدسة التي على أساسها يتصرف الفاعلون.
- اللامركزية في إتخاذ القرار
- المسؤولية الجماعية .

[†] يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو (büro)، وهي كلمة ألمانية ومعناها مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي كراتس (κράτος) ومعناها السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب. و أول من استخدم تعبير البيروقراطية هو الوزير الفرنسي (فاسان دي جورناي،1745) تعبيرا عن حكم المكاتب، وتحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية ، و دخل مصطلح البيروقراطية للإشترابية على أساس كونه معرقلا للتحويلات الإشرابية المستهدفة. وهي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية. وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يوميا: الحكومات، القوات المسلحة، الشركات، المستشفيات، المحاكم، والمدارس.

— عدم الاستقرار الإداري و ظهور سلطات تقليدية في مناطق أخرى(علي الحوات ، دون سنة، ص125)
وتقر المنطلقات الفيدرالية بقوة وسلطة اللوائح الإدارية ، والنظم القانونية القائمة في التنظيم الرسمي ، فالتحاق الفئات الفاعلة يكون وفق الخصائص لفنية بعيدا عن المعيار الشخصي ، مع لزوم التقيد بالقوانين تجعلهم يشعرون بالخضوع والالتزام الجبري للقواعد القانونية.

2. التسييس التفاعلي و المنطلقات الميكانيكية :

إن دخول الالتزامات القيمة المؤجلة و السالبة للحرية إلى بنية الروابط التنظيمية يعني أنها تأطرت و أصبحت أكثر تنظيما، و هذا يقضي إلى التزام بالانصياع باتجاه الامتثال و الولاء الزائف لدى الفئات الفاعلة، حيث يعتبر التسييس التفاعلي كل الجهود غير الرسمية التي تمارسها الفئة المسيسة ، اما على شكل أفراد أو جماعات ، و الرامية إلى التأثير في الأهداف عمليات صنع القرار لتحقيق مكاسب شخصية ، تضمن لهم الاستفادة و البقاء طويلا في مراكز السلطة و النفوذ، و توزيع المكافآت على من يحققون لهم الولاء .

تقترب هذه الحثيات مع المنطلقات الميشليزية ، و التي قدمت تحليلا جديا للسياسة الداخلية المتبعة للتنظيمات ، خاصة التنظيمات كبيرة الحجم ، و المتعلقة بها بسيطرة الصفوة و ما يترتب من ضالة ممارسة الديمقراطية الفاعلة، و قدم قانون شهيرا أطلق عليه إسم القانون الحديدي للأوليغاركية .

حيث أوضح (ميشلز) أن الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات ، إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم السياسي المتعلقة بإصدار القرارات، و عليه إتمتت هذه المقاربة النظرية على أساس التشاؤم و استحالة مشاركة الفئات الفاعلة في اتخاذ القرار على أنهم لا يتميزون بالكفاءة أو المعرفة المتخصصة التي تأهلهم لذلك. كما أقرت بضرورة تحكم الفئة المسيسة في السلطة و قنوات الاتصال و يقول هنا السيد الحسيني: " ... فيحكم موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال و ما يرتبط بها من سلطة و قوة ، مما يدعم في النهاية أوضاعهم و يزيدها رسوخا و استقرارهم" (السيد الحسيني ، 1977 ، ص 65).

و بذلك أسهمت المنطلقات الميشليزية في توضيح التسييس التفاعلي ، حيث ما يلبث الأفراد المسيسين أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة و مهارات سياسية، حتى تبدأ بإبعادهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم و تشجيعهم على السعي لتحقيق مصالحهم و أهدافهم الخاصة، للوصول إلى تصور راسم للفاعل كوكيل سلمي يمكن التحكم في حركته و حرته كيفما تشاء الفئات المسيسة .على عكس ما يجب أن يكون أي تصور الفاعل كراسمالي بشري و فكري أو كعقل للمنظمة .

3. التسييس التوزيعي و المنطلقات التaylorية:

يعتبر التسييس التوزيعي كأسلوب التقنين الحوافز المادية و الاجتماعية و الرسمية بهدف التأثير في عملية توزيع الموارد و المكافآت داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق المنافع للفئة المسيسة على حساب الفئات الفاعلة ، وتكون هذه الكيفية عندما تعتمد السلطة على المال و المكافأة والهبات والهدايا وتشجيع المحسوبية للتوزيع.

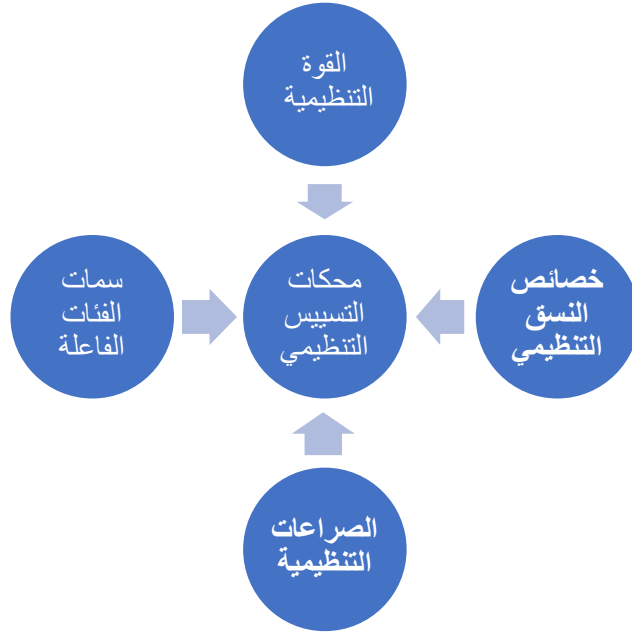
تقترب هذه الحثيات مع المنطلقات التاييلورية[‡] التي عمدت على إرساء مبادئ الإدارة العلمية كأساس ثقافي للممارسات السلطوية التنظيمية، كما تعكس ضرورة التحكم في جوانب الالتزام بطرق أداء العمل، او الاعتماد على الحافز المادي، اعتمدت على التسييس التوزيعي باعتباره الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها و إخضاع الغير لها عن طريق مكافأة إيجابية ومنح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع و ذلك من خلال الإغراءات المادية التي تسهل عملية إخضاع العامل وتحقيق المنفعة له و كسب إخلاصه وولائه. حيث قام بتقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية و ترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية بتسلسل رأسي(يتبلور في الإتصال النازل ينقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى أسفل اي من ممارس السلطة التعويضية إلى الفئات الفاعلة، فالإجراءات الرسمية تنظم العلاقات بين العمال والمنظمة، وتعتمد على الوظيفة والقواعد القانونية من أجل تحقيق الأهداف والغاية منها هو بناءها، فمن وجهة نظر "تاييلورية" يتم اتخاذ القرارات والتخطيط من قبل ممارس السلطة، كون أن الإدارة تتخذ القرارات وعلى العمال تنفيذها.

تقنن معالم المطلقات "التاييلورية" في جوهرها ثورة عقلية كاملة تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية التقليدية السيئة، وإرساء آليات و متغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل كظاهرة متأصلة داخل البيئة التنظيمي، التي ترنوا في طياتها تكريس العقلنة في تنظيم العمل (بلوم إسمهان، 2012، ص 30) ، إلى جانب نظرية الحركة و الزمن هي أساس العملية الإنتاجية إلى جانب الحافز المادي المتمثل في الأجر، باعتبار أن العامل رجل اقتصادي حسب اعتقاد " تاييلور" ، وهذا ما جعله يصمم نظاما للأجر بحيث أن العامل الذي يعمل في مستوى محدد للإنتاج يتقاضى الأجر الأساسي، أما الذي يقوم بزيادة إنتاجه فيتقاضى أجرا إضافيا.

يعتبر التسييس التوزيعي قاعدة ركينة في ضوء المنطلق التاييلوري كإرهاصات ضبطية، التي تستند إلى ترغيب العاملين، من خلال آلية الحوافز المادية و المكافآت، وفق تعزيز تحركاتهم في أداء العمل، وارساء مركزية القرارات،

[‡] تاييلورية نسبة إلى المهندس الأمريكي " فريدريك تاييلور" وهو أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية، كما لقب بأبي الإدارة العلمية أو الأب الروحي للإدارة العلمية ، وأكد على إستخدام الأسلوب العلمي في تنظيم الإداري، كما توصف نظريته بنظرية الآلة و لا تخرج من عباءة الاتجاه الكلاسيكي، كما يعتبر تاييلور من رواد " الهندسة الإنسانية. اما الثورة العقلية التي نادى بها الإدارة العلمية هي ثورة من ناحية ذهنية العاملين نحو وظيفتهم ونحو زملائهم في العمل وكذلك إتجاه الإدارة التي يعملون بها، ومن ناحية ذهنية الإدارة من مشرف والمرقب العام وصاحب العمل ونحو عمالهم ومشكلاتهم اليومية، ومن دون هاذين الطرفين(ذهنية العاملين+ ذهنية الإدارة) تشكل علاقة تعاقدية داخل المنظمة مما يؤدي إلى ثورة عقلية كاملة التي ترنوا إلى فضائل ا زع والصرع بين هاذين الطرفين ن، وهذا ما يؤكد "تاييلور" في قوله: " الثورة العظيمة التي تنادي بها الإدارة العملية تركز على الموقف العقلي لكلا الطرفين، الإدارة والعاملين، وأن يرفع كل طرف نظره عن كيفية توزيع الزيادات والفوائض المالية وماهي حصة الإدارة وحصة العاملين

وتوحيد الإجراءات، ووحدة الأمر، وتقسيم وتخصص العمليات، كآليات تصبو إلى فرض الترقية والتقدير الشركة والإدارة. كقالب يخدم أهداف التنظيم وتنشق عنه تميم الأرباح الاقتصادية لكلا (الطرفين المنظمة والعامل)
 ثالثا: محددات وجود التسييس التنظيمي :



الشكل رقم (03): يوضح محكات وجود التسييس التنظيمي.

المصدر : اعداد الطالبة.

يعد البحث عن محددات التسييس التنظيمي محل اهتمام المنظرين و الباحثين في مجال الدراسات السوسيو تنظيمية حيث يعد فهم التفاعلات المتبادلة فيما بينها ضمانا للتشخيص الجيد للظاهرة، بوصفه سلوك سلمي يجب معالجته و تقديم الحلول و الإستراتيجيات اللازمة لمكافحة تناميهِ في الوسط التنظيمي.

و بناء على ذلك فإننا نعتمد على أهم أربعة محكات تتداخل و تتفاعل فيما بينها لتشكيل التسييس التنظيمي في أي منظمة كانت، تترتب فيما يلي:

1- القوة التنظيمية: ويقصد بمعناها البسيط هي علاقة التفاعل الاجتماعي يقوم مالك القوة باستعمال سلطاته السببية للتأثير في سلوك الغير لفعل شيء ما، ويعرفها (Halal, 1985) : "أما القدرة على التأثير في السلوك أي القدرة على التأثير في مجرى الأحداث في التغلب على المقاومة و جعل الأفراد يفعلوا أشياء قد لا يرغبون في تعاطيها أصلا" (مؤيد السالم، 2009، ص24).

و تختلف ممارسة التسييس التنظيمي باختلاف الأفراد المكونة له، حيث تستخدم القوة التنظيمية مصادر مختلفة منها و التي تخدمها في الأساس السمات الفردية للفئات المسيسة، و تكون سمات مكتسبة أو موروثه لها دور مباشر في بروز ظاهرة التسييس مثل التوجيه الذاتي و المراكز الوظيفية العالية، التي تمكنهم من التحكم و السيطرة على بيئة العمل، بالإضافة إلى درجة الدهاء العالية أو ما يعرف بالشخصية الميكافيلية التي ترغب بالمرادغة و الانتهازية لتحقيق الأهداف الشخصية.

و منح (ميشلز) هذه السمات السيكولوجية أهمية خاصة في تحليله و أوضح أن القائد الذي حصل على السلطة و تعود على ممارستها يجد صعوبة في التنازل عليها . فيحدث تحولا سيكولوجيا في شخصيته يزداد بها إيمانه بنفسه و يبالغ في عظمته (السيد الحسيني، 1977 ، ص66).

2- الصراعات التنظيمية: باعتبار أن المنظمة عادت ما تضم في حقيقتها مجموعة من الائتلافات الفرعية، على حسب النوع ، اللغة ، العشيرة من منطق الانتماء ... تتصارع هذه الائتلافات فيما بينها للحصول على مصادر القوة و السلطة داخل التنظيم و الاستفادة من النفوذ و الامتيازات عن طريق استغلال الموارد الخاصة و النادرة للتنظيم و من بين النماذج التي قدمها الباحثون علماء الاجتماع نجد ما يلي :

أ- نموذج أصحاب المصلحة : للباحث (Macmillan,1973) بحيث عرف أصحاب المصلحة بالجماعات الضاغطة سواء كانت داخل التنظيم أو من خارجه التي تأخذ المنظمة منها الموارد أو الدعم من أجل تواصل وجودها . و لا بد أن تفاعل إدارة المنظمة بين طلبات الائتلافات المهمة و المبدأ الذي تبناه الإدارة ، صاحبة القرار المنطلق من سياسة المنظمة و مصالحها. (مؤيد السالم ، 2009، ص 191)

ب- نموذج النظم السياسية: للباحث (Huff,1981) حيث قدم هذا النموذج و الذي يعرف أيضا بنموذج "الجماعة" و يؤكد دور الأفراد الذين يرتبطون بمصالح خاصة لتحديد مضامين القرارات السياسية في المنظمة. وبما أن المنظمة تضم مصالح متباينة فإنها تقوم "الجماعة" بالتنسيق أو التفاوض أو حتى الضغط على المنظمة لكي تدع لمطالبها، فتتخذ سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى المحافظة على وجودها داخل التنظيم.

3- خصائص النسق التنظيمي : يلعب النسق التنظيمي دورا هاما في تحديد طريقة سريان التسييس التنظيمي داخل المنظمة و أهم ما يميز هذا النسق التنظيمي نجد :

- مكافئة التسييس: فعندما يجد سلوك التسييس التنظيمي في تحقيق أهدافه و حصوله على مكافئة من الإدارة العليا باعتبار أن السلوك هذا مقبول لديهم فإن ذلك يخلق مناخا إيجابيا لتشجيع الأفراد على ممارسته

- عدم موضوعية تقييم الأداء: كمؤثر رئيسي لوجود التسييس التوزيعي فعدم اعتماده على معايير واضحة وارتباطه بالعلاقات الشخصية والانتماءات والائتلافات يشجع على انتهاج التسييس التنظيمي. بالإضافة إلى مركزية صنع القرار ونسق اتصاله غير الواضح ترسم لنا معالم ثقافة مشوهة تساعد على التسييس التنظيمي.

4- سمات الفئات الفاعلة:

إن ضعف المنظومة التكوينية الفنية والمعرفية لهذه الفئات في سياق سيطرة ثلاثية الآليات معرفية فيزيقية ومالية للفئات الممارسة للسلطة كفيلة بمنحهم قوة و امتيازات لا يمكن عند إذن محل المحاسبة أو اللوم من تابعيها. (بلوم اسمهان ، 2020 ، ص27) .

من تمارس تسييس على هذه الفئة مترامنا مع غياب الكفاءات المهنية لدى الفئات العمالية ارتبط بغياب المناخ الإبداعي مع المهارة الإيجابية وعدم خلق الدافعية لديهم.

رابعا : واقع التسييس التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

لقد شهدت المؤسسات الجزائرية تحولات كبيرة عبر تطورها التاريخي نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و كذا ثقافة المجتمع الجزائري ، كنتيجة حتمية لتطورها عبر المسار الزمني منذ الاستقلال إلى غاية يومنا الحالي.

و للقيام بدراسة عن واقع التسييس التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، و الخصائص المميزة لها ووجب معرفة مسار تشكل الفئة المسييسة و الفئات الفاعلة و الخصائص المميزة لهم في كل مرحلة .

و المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية يجد أهم المراحل التالية :

1- مرحلة التسيير الذاتي: منذ الاستقلال إلى غاية 1965 كمرحلة انتقالية من الاستعمار إلى ما بعد الاستعمار، عرفت بمرحلة التسيير الذاتي بعد أن عرفت الجزائر مغادرة مختلف العاملين في الإدارة مناصبهم إلى بلدهم فرنسا، و شغور

المؤسسة من الإطارات و الكفاءات المسيرة لها، مما حتم عليها ملاً الفراغ بمسيرين تنقصهم الخبرة و الكفاءة و اشراك جزء من الفئات الفاعلة في التسيير. فغابت الكفاءة وقلت فيها التخطيط والتنظيم خاصة في مجال التعيينات. و عليه شهدت في تجربة التسيير الذاتي خلق فئات مسيصة تنقصها الكفاءة العلمية و الإدارية في التسيير و التنظيم و التخطيط ، تميزت تعييناتها بالصدفة أحيانا ، و بالمحاباة أحيانا أخرى ، شغلت أنداك مناصب في الجمعية العامة او مجلس العمال ، لجان التسيير و المدراء ، احتكرت في معظمها السلطة لمصلحتها الخاصة. حيث تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى ملاك جدد ، استمدوا سلطتهم و قوتهم من جماعات العمل و الظروف المؤقتة.

2- مرحلة النظام الاشتراكي : كمرحلة جديدة قامت على مبدأ انعاش اقتصاد المؤسسات الجزائرية أعطت الدولة الجزائرية امتيازات جماعية للفئات العاملة كما تضمنت مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تسيير شؤون المؤسسة و عمد إلى توزيع السلطة و تحقيق الديمقراطية داخلها.

لكن بقاء المركزية في اتخاذ القرار هو المشهد السائد فيها و ما صاحبه من نظام اتصال نازل أو بيروقراطية . و بقي تعيين المدير العام من قبل الدولة او الجهة الوصية معتمدين في الغالب على المحاباة و الجهوية و الانتماء السياسي أو الفكري ... إلخ . فلا يستمد المدير العام قوته من الكفاءة العلمية التنظيمية الخاصة به ، بل من قوة الجهة التي تقف وراءه و يعمل بنفس المبدأ بالتعيينات التي يقوم بها داخل المؤسسة فيمارس التسييس التنظيمي بكل أبعاده .

3- مرحلة إعادة الهيكلة و استقلالية : بنفس الوتيرة تجسدت في بداية الثمانيات المرحلة الثالثة التي هدفت إلى إعادة المؤسسات إلى اختصاصاتها و التخلص من الضغوط الهيكلية التي عرفتها في السابق ، بتحويلها من مؤسسات كبيرة إلى مؤسسات مصغرة يمكن تنظيمها و تسييرها و الحد من تدخل الوصايا لتتجه في الأخير نحو مرحلة الاستقلالية خلال تسعينات القرن الماضي و الدخول إلى عالم اقتصاد السوق فتجسدت فكرة اللامركزية في اتخاذ القرار و تحسين أسس الاتصالات و دعم الروابط بين العمال و الإدارة بالبحث الدائم عم ميكانزيمات تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، كأفكار بقيت تطرح مشكل التطبيق دائما .

4- مرحلة الخصوصية : مع اعتراض المرحلة السابقة مشاكل التطبيق داخل المؤسسة الجزائرية توجهت الدولة لمرحلة جديدة عرفت بمشروع الخصوصية حيث شملت العديد من المؤسسات الجزائرية.

و يشير باحث (علي الكتر) في دراسته إلى: "التحالف المرحلي بين البرجوازية الخاصة و البيروقراطية تريد الثأر لنفسها و توحه الفئة البرجوازية أي رجال الأعمال الذين يحصلون على ثروتهم و قوتهم على حساب تبعية وطنهم للخارج، و الذين لا يترددون لحظة في تفضيل مصالحهم الخاصة على مصلحة مجتمعهم" (محمد البشير، 2018، ص26)

كل هذه المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية كونت ممارسات تسييسية نتيجة الاختلالات المستمرة و اللاتوازن على مستوى الفئة المسيسة بغياب الخبرة و الكفاءة أحيانا أو بوجود جو عام يساهم و يساعد على خلق تسييس تنظيمي داخل المؤسسة أحيانا أخرى .



الفصل الثالث

التهكم السلوكي في ظل علم الاجتماع التنظيمي

أولاً : التهكم السلوكي "دلالة مفاهيمية ":

تسعى التنظيمات الحديثة إلى استثمار في المورد البشري بشكل فعال من خلال تامين كل لآليات التحفيز التي تدفع بالفئات الفاعلة إلى درجات الحس والمواطنة التنظيمية، لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

من جهة أخرى تسعى إلى كبح السلوكيات السلبية و على رأسها **التهمك*** السلوكي الذي يولد مظاهر الاغتراب الصراع، غياب معنى العمل و مشاعر الاحباط و القلق ... باعتبار أن الفئات الفاعلة جزء هام و أساسي في تحقيق استمرار و اهداف التنظيم.

تعددت تعريف التهمك السلوكي حسب وجهة نظر الباحثين على أساس أنواع أو من خلال خصائصه، فهناك من يشير إلى أن "المتهمون يعتقدون أن الوظيفة تظهر عدم وجود المبادئ التي تشكل النزاهة التنظيمية مثل النزاهة، الصدق، والإخلاص، والسخرية". (محمد مظهر مزعل، 2018، ص 39)

ويكشف التهمك السلوكي كجزء أو بعد هام من التهمك الوظيفي، عن الموقف أو الاعتقاد السلبي اتجاه الافراد أو الجماعات أو التنظيم، فتتصف سلوكياته بالامبالاة الصمت التقاعس العمدي، و أحيانا أخرى يتصف التهمك السلوكي بالعدائية .

ويعرفه (الفتلاوي و آخرون) بأنه "مواقف العاملين السلبية تجاه العمل، و انعدام الثقة في الإدارة و الإحباط و خيبة الأمل في تحقيق أهداف المنظمة" (محمد مظهر مزعل، 2018، ص 39).

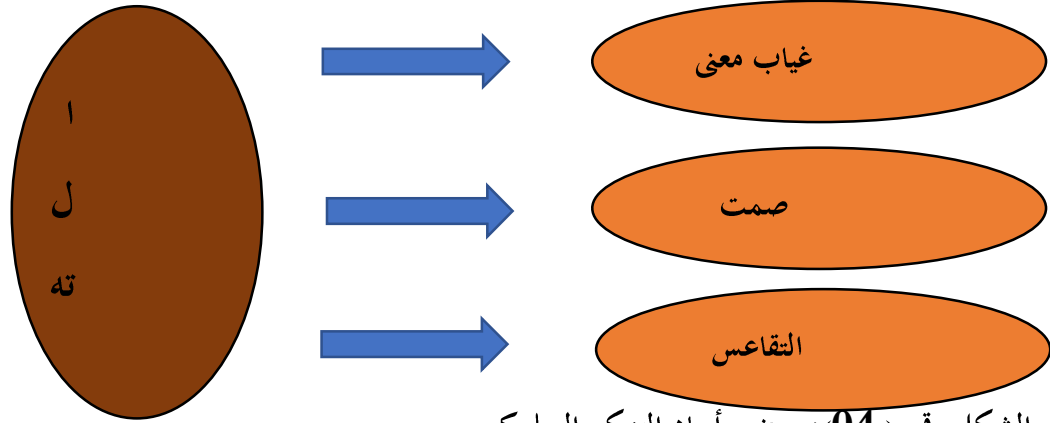
طالما أن التهمك السلوكي هو اعتقاد العامل بأن الوظيفة لا تملك أي مصداقية أو استقامة، فالعامل يفكر و يجرب الممارسات و الاحداث في المنظمة و يعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة و الادراك و يقوم بتشكيل معتقداته حول الوظيفة، و تترجم إلى سلوكيات تنظيمية .

عندما تعبر هذه المعتقدات عن حالة عدم تحقق التوقعات المتبلورة في أذهان العاملين بخصوص ما يعتقدونه من قبل الوظيفة فسوف يتولد لديهم ميل نحو انكار مصداقية الوظيفة و غياب معنى العمل، و التقاعس العمدي.

وعليه فان الناتج عن التهمك الفئات الفاعلة هو احداث فجوة بين اهداف المنظمة و أهدافهم الشخصية، فباعتمادهم أهم محل استغلال من طرف التنظيم ينتج حالة من عدم التوازن بين الطرفين – فرد و منظمة .

وعليه فان التهمك السلوكي يأخذ أشكال مختلفة تمارس من خلالها الفئات الفاعلة أبعاد تعتمد في ترجمة تصرفاتها، و الشكل التالي يوضح ذلك:

* **التهمك** هو الكلام الذي يذكر في غير سياق التواصل المتعارف عليه بهدف النيل سلباً من مقولة أو فكرة أو معتقد أو كائن، فيكسر تواتر مسار الحديث من المسار الجدل إلى مسار **هزل** وهو فن يرسم الضحكة على الوجوه ولكنه يورث جرحاً وبنوي شراً على عكس **التندر** الذي لا يهدف من وراءه **الإهانة** أو **التعرض**



الشكل رقم (04): يوضح أبعاد التهكم السلوكي.

المصدر : اعداد الطالبة.

يبور التهكم السلوكي وفقا للنظريات السلوكية القائمة على ما تحققه الفئات الفاعلة من نتائج متعلقة بانجاز المهام، فدافعية العامل إلى العمل تتعلق أساسا بما يتوقعه نحو الافراد أو الجماعات أو التنظيم ككل. بالإضافة الى مقارنته بما يحصل عليه من عوائد التي تمنح له بعد انجاز العمل، إضافة إلى موازنة هذا العائد بما يتحصل عليه الزملاء أي مدي العدالة و الانصاف الموجود داخل التنظيم .

حيث نجد أن غياب معنى العمل النابع من الاعتقاد السلبي نحو المنظمة يؤدي الى غياب المواطنة والحس التنظيمي، و غياب دافعية الإنجاز ، و الانتماء و الولاء التنظيمي لدى الفئات الفاعلة.

في حين أن لصمت العاملين ببعديه الادعائي والموالة الاجتماعية أساس من الخوف على الذات والجماعة التي ينتمي اليها، سواء خوف من العقاب أو الأذية أو فقدان منصب العمل، من خلال التزام الصمت وعدم التواصل مع الفئات المسيسة وهذا باختلاف الأسباب سواء الخوف من الردود الأفعال السلبية وتفاديا لكل أشكال الإيذاءات النفسية فبعمل الفرد على حجب المعلومة لحماية نفسه من دخول في صراعات مع الآخرين.

في حين يبقى التقاعس العمدي عن تأدية المهام أكبر دليل و مؤشر لوجود التهكم السلوكي الناتج عن نقص الثقة بالمنظمة و ادراكهم لعدم عدالتها معهم التعامل معه و هو أحد السلوكيات و المظاهر التنظيمية الغالبة داخل المؤسسة الجزائرية.

وفي خضم المنطلقات و الارهاصات السابقة يمكن تقديم تعريف اجرائي **التهكم السلوكي** الذي يعكس التركيبة البنوية للأبعاد التالية : غياب معنى العمل ، صمت العاملين ، التقاعس العمدي ، كسلوكيات للفئات الفاعلة من خلال ميلهم الى اعتقاد السلبي بتزاهة التنظيم و الذي يعكس غياب معنى العمل ، و كموقف سلوكي يعبر عن التراخي و التقاعس في أداء المهام ، و استخدام الصمت الادعائي و الموالة الاجتماعية لحماية الذات و لحماية الاخرين. بالإضافة

الى مشاعر الاستياء و القلق و التشاؤم حول مستقبل الوظيفة ، كأساس لغياب سلوك المواطنة و كبح الحس التنظيمي لديهم .

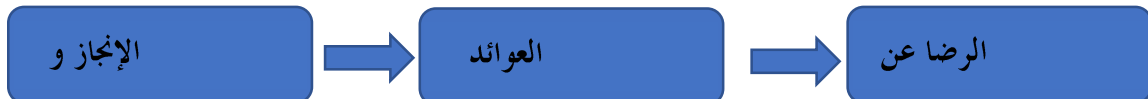
ثانيا: المقاربة النظرية للتهكم السلوكي:

1- غياب الإيجابية في العمل و منطلقات بوتر و لولر :

شغل موضوع دفع الفئات الفاعلة الى الإيجابية في العمل دراسات العديد رواد الإدارة العلمية الكلاسيكية مثل تايلور، فايول ، ماكس فيبر ... حيث أصبح شغلهم الشاغل على أساس أن الرفع من الإنتاجية هو هدف التنظيم. وهذا من خلال اشباع حاجات معدلات العمال عن طريق التحفيز المادي و الاشراف المباشر و اللصيق أحيانا، غير أن مشكل تدني الإنتاجية و السلوكيات السلبية للفئات خاصة نحو انجاز مهامهم ظل موجود داخل التنظيمات. خاصة انخفاض قيمة العمل و عدم الإيجابية فيه .

وهذا ما حاول دراسته "بوتر" وزميله "لولر" من خلال تحليل سلوك الفئات العاملة من خلال (العوائد التي ينتظرها العامل بعد انجاز مهامه. و هل يقر بين عوائد التي تصح مقارنة بالمهام المنجزة حيث قدما نموذج (بوتر و لولر) عام 1967 نموذج تقر بأن العوائد تسبب الرضا ؛ و أن هذه العوائد تكون نتيجة للإنتاجية المرتفعة أو لمستوى الإنجاز و الأداء.

و عليه فإن هذا النموذج يصل حلقة بسيطة بين الايجابية في انجاز العمل و الرضا و العوائد كما يظهر الشكل التالي :



الشكل رقم (05) يوضح العلاقة بين الإنجاز و العوائد و الرضا عن العمل

المصدر :أحمد عادل راشد 1981، ص 114

يفرق بوتر و لولر بين نوعين من العوائد و هي:

1- **العوائد الذاتية:** وهي تعني العوائد التي يمنحها الفرد لنفسه و تتمثل في الشعور بالإنجاز و إشباعه لحاجاته العليا و عليه تمنح هذه العوائد الفرد احتواء العمل و التحدي و التنوع.

2- **العوائد الخارجية:** هي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجات الدنيا وهي الاجر و الترقية و الأمان و المكانة.

يتضمن نموذج (بوتر و لولر) عنصرا غير مباشر يربط الإنتاجية بالرضا و هو "مدى اعتقاد الفرد بعدالة العوائد" و هذا العنصر يقوم على عنصر الانصاف أو المقارنة الاجتماعية و التي تفيد بأن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه داخل المنظمة و بين ما يعطيها لها من جهد أو عمل. بالإضافة الى بما يعتقدونه أن الاخرين يحصلون عليها أيضا. كمقارنات اجتماعية للمدخلات و المخرجات بالنسبة لأنفسهم او الاخرين .

و عليه يبلور هذا النموذج توقع عدالة العوائد فإن كانت توقعاته تحكيمية أي ذلك الاعتقاد السلبي بتراهة المنظمة فان العائد المقابل غياب لمعنى العمل و تقاعس العمدي و نفس الشيء اعتقد بان هنالك تسييس توزيعي بينه و بين الاخرين يعمل على تكريس مبدأ الانتماءات و الاقصاء للأخرين.

2- صمت العاملين و منطلقات بيتر بلاو:

يشير مفهوم الصمت التنظيمي الى ميل الفئات الفاعلة في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو المقترحات حول طرق إنجاز المهام أو حل المشكلات ، تخوفا من ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية تترتب عن ذلك حيث يرى (Neunette,2002) بأن الصمت التنظيمي هو المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية و التي تشكل مناخ الصمت. و هو يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركة المرؤوسيين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية و المشكلات العلمية (محمد مخفي الكساسبة،2010،ص 148) و من نتائج الخوف أو الصمت عن التحدث عن القضايا التنظيمية نجد :

-انخفاض جودة العمليات اتخاذ القرارات التنظيمية

- فقدان التحليل الضروري للأفكار و التقليل من التعلم التنظيمي

-نقص من التغذية العكسية مما يؤدي الى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء و معالجتها و زيادة احتمالية حدوث الازمات.

يتوقف صمت العاملين على القدرة حماية الذات وحماية الفئات الفاعلة من خلال مهارة الدفاع على النفس ويكشف عن ميلهم لحب الذات، تفاديا لتعرض لكل أشكال الايذاءات النفسية وحتى السلوكيات السلبية من قبل الفئات المسيسة، كإرهاصات كافية تضمن من خلالها حماية النفس من فقدان الوظيفة من منطلقات الداعمة الراسمة لحجب الفرد للمعلومات تم عمله حماية لنفسه من العقاب، طالما أن الخوف من فقدان السمعة والثقة كمنطلقات داعمة لتجنب الفئات الفاعلة التعبير عن آراءها المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاته من المسؤولية وخوف امن الدخول من الصراعات مع الآخرين.

في ضوء هذه التجليات البحثية أخذ " بيتر بلاو" على عاتقه أن الأفراد يفكرون في علاقاتهم في تحقيق مصالحهم لوجود المنفعة من خلال علاقة تبادلية، حيث شكلت أبحاث "بيتر بلاو" منهجية جديدة من خلال إهتمامه بالتبادل الاجتماعي وتكوينه "التبادل والقوة الاجتماعية" وهذا التبادل قد يكون مادي أو غير مادي، ويؤكد أن الذين تكون مكائنتهم غير مأمونة تماما هم الأكثر تعرضا للتهديد من خلال النظر إليهم على أنهم أصحاب مكانة منخفضة وبشكل خاص أصحاب المكانة المتدنية.

لهذا نجد الفئات الفاعلة يلتزمون الصمت لحماية أنفسهم من فقدان وظائفهم نظرا لصعوبة إيجاد منصب عمل، والخوف من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلمي يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية.

تجل صمت العاملين حسب "بيتر بلاو" في تحقيق المنفعة الذاتية، لذلك نجد الفئات الفاعلة تسعى للحفاظ على وظيفتها، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق مع سياسات واجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه، ذلك الموظف ويرتبط إرتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وادراك العمليات المختلفة، التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

تسعى الفئات الفاعلة وراء تحقيق الثقة والسمعة كون أن الثقة تشير الى تحمل المخاطر الناتجة عن توقع الطرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقا لواجباته، وتعتبر السمعية هي الأصل المؤثر على الأصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي الى زيادة إلتزامهم وتعاملهم وولائهم للمنظمة (محمد سمير النجار، 2018، ص 21)

كما يؤكد "بيتر بلاو" بأن القوة الإجتماعية بمثابة ميكانيزمات تكمل ضبط سلوك الآخرين عن طريق الجزاءات السلبية، فمن الضروري أن يكون هناك عقاب لمن يخرق القواعد، لذلك تميل الفئات الفاعلة أثناء تفاعلاتهم الإجتماعية لتحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة ، فالنفاعل قائم على أساس نفعي.

كما يفرق "بلاو" بين التبادل الإقتصادي والتبادل الإجتماعي، حيث ينحصر الأول في عقود بينما يتضمن التبادل الاجتماعي مسؤوليات وحقوق وثقة متبادلة تحكمها منطلقات ثقافية واجتماعية منها:

- أنها عملية استثمار تتضمن الإلتزام بين أطرافه .
- إستجابة الطرف الآخر بما يؤكد أنه موضع ثقة
- وجود آليات ووسائل تسمح لكل طرف بأداء مسؤوليته تحقيق العدالة(طاهر حسو الزبياري، 2016، ص272).

من خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات صمت التنظيمي هي تجسيد لمنطلقات "بيتر بلاو" من خلال تفاضل القوة، خوفا من فقدان الوظيفة أو فقدان السمعة والثقة تعد كمسلمات أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف، لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمنظمة من أجل الإسهام في تعزيز سمعة العامل والمنظمة.

3-التعاس العمدي و المنطلقات اتريونية :

يعد التعاس العمدي سلوك يقنن كبح سلوك المواطنة والالتزام الإغترابي، كإرهاصات تعزز الرغبة في تأخير إنجاز المهام و سوء إدارة الوقت لفئات الفاعلة، لأن لديهم إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير لصالح المنظمة. وتقترب هذه الحثيات مع المنطلقات "الإتزيونية" كآلية في إرساء سياق البنائي يعتمد على الالتزام الإغترابي الذي يؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية، وبالتالي تنخفض فعالية المنظمة، حيث يرى أن التعاس العمدي بأنه الكيفية تؤدي الى كبح سلوك المواطنة لعدم حماس الفئات الفاعلة وغياب الحيوية لنجاح المنظمة، الى جانب عدم تجاوز العاملين لمتطلبات العمل الرسمي.

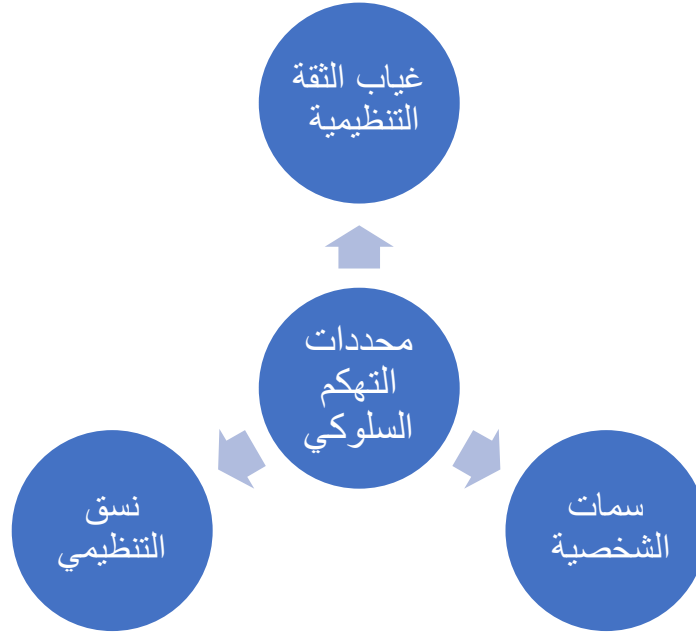
في ظل ما يتضمن التعاس العمدي من كبح سلوك المواطنة تجعل من الفئات الفاعلة تميل الى الانسحاب ويعكس شعوره بالاستياء والنفور من بيئة العمل، وبالتالي القيام بكافة أشكال التجنب والهروب من العمل، بدلا من إلحاق الضرر بالمنظمة تجنب لردود الفعل السلبية من قبل الفئات المسيسة ، وذلك تماشيا مع أن التعاس العمدي هو أكثر الأبعاد و الممارسات السلبية داخل التنظيم فهو الصفة الرئيسية للإهمال والتعاس وأنه قبول سلمي للوضع الراهن. بذلك اسهمت منطلقات "اتزيوني" بإبراز الأبعاد التي حددت للتعاس العمدي من خلال إنعدام القوة لدى الفئات الفاعلة أو شعورهم بالعجز، بمعنى أن الفرد في أثناء يومه العملي يكون في حالة من الاستسلام والخضوع لأوامر

غيره ويشعر بأنه عاجز عن التأثير على التوجيه عمله في المنظمة، وعن صنع القرارات المهمة التي تتناول مصيره ومصير منظمته (طارق بن موسى العتيبي : 2018 ، ص 61) .

وبهذا يعتبر التقاعس العمدي في الضوء منطلق "إنزويوي" كآلية تستند الى عدم ترغيب الفئات الفاعلة من خلال ملاحظة سلوكهم كالالتزام الإغترابي وكبح سلوك المواطنة مما يؤدي الى عدم حيوية في العمل وتدني الثقة لديهم، وبالتالي يحجبون الأفكار حتى لو كانت تحقق اهداف المنظمة

ثالثا : محكات التهكم السلوكي :

شكلت الدراسات التنظيمية للتهكم السلوكي اهم الارهاصات الكفيلة بتحقيق معرفة كافة محاكاته كترسيمة تنظيمية تحمل في طياتها العوامل التي ساهمت في وجوده و تنميته لدى الفئات الفاعلة و هي :



الشكل رقم (06): يوضح محاكات وجود التهكم السلوكي.

المصدر : اعداد الطالبة.

1- غياب الثقة التنظيمية : أصبح موضوع الثقة التنظيمية موضوع اهتمام الدراسات التنظيمية الحديثة ، ففي الوقت الذي تواجه فيه المنظمات تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة الخارجية في شكل لم يسبق له مثيل فهي تواجه أيضا عامل نقص ثقة العاملين بالتنظيمات و خاصة أهم هم الذين يسهمون أو يعرقلون عملية التغيير و التكيف التنظيمي

فمن خلال التفاعلات البشرية و تبادل المعلومات و شمولية الفكر و الجهد لحل المشكلات التنظيمية و جب وجود مناخ تنظيمي تسوده الثقة كعامل أساسي لنجاح العلاقات الفردية و الجماعية على حد سواء داخل التنظيم و أيضا لضمان غياب الاعتقاد السلبي بتراهتها و هذا ما يعرف بالتهكم السلوكي.

فالأفراد يلزمون أنفسهم بأهداف التنظيم الذي يتقون به و يقدمونها على أهدافهم الشخصية في حين أنهم لا يهتمون اطلاقا بتحقيق اهداف التنظيم الذي لا يتقون به.

يعرف (hoy & kopersmith) الثقة التنظيمية بأنها "شعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام ... فهي توقع الفرد بأن الكلمات و الاعمال و العبارات المكتوبة و الصادرة عن فرد أو جماعة أو منظمة .

ويعرف الثقة التنظيمية "بأنها شعور الفرد بالطمأنينة و حسن الظن و التفاؤل بما يجري من أحداث من حوله لشكل عام ... فهي توقع الفرد بأن الكلمات و الاعمال و العبارات المكتوبة و الصادرة عن فرد أو الجماعة أو منظمة و عليه فالثقة التنظيمية هي قبول الفرد لنظام اتخاذ القرارات و بالوسائل المستخدمة للتأثير على مستحذي القرار .

و عليه فإن الفئات الفاعلة ذات القيمة العالية تقبل ممارسات الفئة المسيسة القائمة على وسيلة الاقناع لقراراتهم ؛ بينما في حالة غياب الثقة فألما لا تقبل القرارات فهي لا ترى أنهم منحازون و لا يتمتعون بالكفاءة و هم يستخدمون الإقرار السلبي أو التهديد للضغط عليهم فينتج لها التهكم السلوكي لدى الفئات الفاعلة.

و يرى (وليم اوشي) أن الدرس الأول في نظريته (Z) هو الثقة و أن الإنتاجية و ثقة لا يفترقان مهما بدا الامر غريبا للبعض (محمد مفض الكساسبة، 2010، ص58) .

تتطور الثقة على المستوى الفردي ثم الجماعي ثم التنظيمي، فتعمل على تحسين العلاقات و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار المبدعة للوصول إلى التكاتف و التعاون في انجاز الأهداف المشتركة .

ويشير ليفسون أن التنظيم الذي يحافظ على جو الثقة التنظيمية يتحایل معها الحط من القدر الإنساني لشخصيات العاملين، ولا يكون فيها التصرف بشيء من التسلط أو التمييز أو استخدام النفوذ . فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح و الشعور بالالتزام، وقد عمل الدين الإسلامي على تقوية أواصر الثقة بين الافراد العاملين و المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية، فوضع بذلك منهاج لبناء الثقة بشكل متكامل يقوم على :

- عدم مخالفة عمل الفرد
- الالتزام بتنفيذ الوعود

- العمل على عدم نشر الرياء و الغيبة و النميمة بين العاملين.
- محافظة العاملين على أسرار المنظمة .

2- النسق التنظيمي:

2-1 حجم المنظمة: يلعب حجم المنظمة دورا في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا، و يكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات و تعميقها محدودا و ذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيرا، و يؤدي هذا الوضع (كبر حجم) إلى ما يلي: -تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد و التوتر و الإحساس بضعف المشاركة مما قد يؤدي إلى إضعافالعلاقة بالجماعة و ربما الخروج منها، أو عدم الالتزام الكافي بأهدافها و أنشطتها.

-يحول دون مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة مما يجعل القرارات تأتي سطحية.
-يقلل فرص الاجتماع حول القرارات مما يجعلها قرارات وسطية إلى حد كبير لأن ضيق الوقت لا يسمح للجميع بالحوار التام و الشامل كما أنه يحول دون تحقيق رغبات الجميع أو تجسيد تصوراتهم و آرائهم عند محاولة الوصول إلى قرار نهائي.
2-2 الدور الوظيفي: يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره و سلوكه الوظيفي، و يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر عند الأف ا رد العاملين داخل المنظمات خاصة إذ غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية:

أ- الوعي المهني للاتباع: يختلف نمط إشراف القادة على الاتباع وفقا لدرجة الوعي المهني لديهم. فالاتباع الذين يتميز الشعور والرغبة في بذل المزيد من الجهد، لإنجاز المهام على أكمل وجه لهم وعي مهني عال و لا يتطلبون المتابعة و الاشراف اللصيق بل يجب أن يحاطوا بمزيد من الرعاية و مشاعر الود و الثقة ويفضل تبني الأسلوب المرتكز على العلاقات الإنسانية و تفويض السلطة. وعلى العكس إذا كان مستوى الاتباع منخفض فإن ذلك يتطلب انتهاج الأسلوب الدقيق و التزويد بالمعلومات التفصيلية حول أداء العمل و قوام هذا النمط من الاتباع المنطلقات التaylorية القائمة على الرقابة و الاشراف اللصيق. (بلوم اسمهان ، ص 55)

ب- المهمة (وضوح الدور): على الرغم من أن للمهمة جوانب متعددة يمارس كل منها دورا معدلا لآثار سلوك القائد، إلا أن التركيز انصب بشكل ملحوظ على أحد هذه الجوانب، ألا وهو وضوح المهمة، والذي يطلق عليه (فيدلر) بنية المهمة (هل هي محددة أم غير محددة).

في حين يقترح (هاوس) له اسما آخر هو غموض الدور (مدى وضوح أو غموض إجراءات تنفيذ المهمة) ويشير إلى أنه يسهم في التنبؤ باستجابات العاملين لأساليب القيادة المتنوعة، ففي المهام ذات المستوى المرتفع من الصعوبة و المفترض أنها أكثر غموضا، مقارنة بالمهام ذات المستوى المنخفض من الصعوبة والتي تعد أقل غموضا من المتوقع أن يرتبط سلوك القائد المنظم ببنية العمل فيها إيجابيا بالرضا على أساس خصائص المهمة و سبل إنجازها غير واضحة.

ذلك أن العامل في حاجة لسلوك سيؤدي من خلال ما يزروده به من خبرات و معلومات إلى إزالة غموض الدور، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو تعثر الأداء، و من شأنه أيضا أن يزيد من فرصة نجاح الفرد في تحقيق أهدافه و الوصول إلى الاشباع المرجو.

ج- عدم تطور الوظيفة: قد شكل عدم احداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها مصدر قلق للأفراد العاملين، و يصاحب هذا القلق الشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي حيث يبقى الأفراد في حالة توتر وقلق دائم ينعكس على انماطهم السلوكية بصورة سلبية. (موسى اللوزي، 1981، ص08)

2-3- نمط السلطة: نمط السلطة السائدة في بيئة العمل الداخلية، يؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين، حيث تسهم المركزية التي تصبو إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، يترتب على هذه المركزية عدم رغبة هذه المستويات في تفويض الصلاحيات إلى مستوى أدنى، و تظهر هذه المركزية من خلال ضرورة الرجوع في كل كبيرة و صغيرة إلى المستويات العليا و إلى كثرة الامضاءات و الموافقات للقيام بأمر ما، نجد هذه المركزية في المنظمات البيروقراطية، و في تلك المؤسسات التي يكون المالك هو المسير، تتميز هذه السلطة بأن المعلومات تكون متوفرة أكثر لدى الأفراد في الإدارة، في حين تقل في المستويات الدنيا، و بما أن فعالية الأفراد مرتبطة بكمية المعلومات. فإن العمال البعيدين تنقص فعاليتهم.

2-4- نظام الحوافز: إن أهمية الحوافز تشمل كل من العامل و المنظمة، أي أنها لم تقتصر على العودة بالفائدة لأحد الأطراف بل إن الفائدة تكون عامة لجميع الأطراف. حيث تعتبر باعنا أساسيا و محركا لطاقت و رغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للعامل مزيدا من المازيا المادية و المعنوية مما يؤدي إلى تحسين معيشته و إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية، فضلا عن زيادة الإنتاج كما و نوعا و تخفيض التكاليف مما ينعكس على مردودية المؤسسة، فغياب الحوافز

و عدم فعاليتها ينعكس سلبا على الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل، و تظهر هذه السلبيات في قلة الإنتاج و ارتفاع نسبة الغيابات بين العمال .

3- السمات الشخصية للفئات الفاعلة :

3-1- طبيعة العلاقات : تصبح العلاقات بين أفراد التنظيم مصدر قلق و توتر للفرد، و ينعكس ذلك على سلوكياته و على علاقاته مع الآخرين، فالإدارة السيئة و بيئة العمل غير السليمة تشكل مصدر ا ر للتوتر يهدد حياة المنظمة و تأخذ العلاقات الأشكال التالية:

أ-العلاقة مع الرئيس المباشر: لا شك في أن للمدير أثرا كبيرا و دورا رئيسيا في سلوك الأفراد العاملين و أدائهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطى فرص المشاركة في اتخاذ القرارات. فبذلك يكونون أكثر توترا، من غيرهم من الأفراد الذين يتولى أمورهم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل، التعاون و المشاركة.

ب- العلاقة مع زملاء العمل: عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئة العمل، يصبح أكثر توترا من الفرد الذي حقق دورا اجتماعيا مع زملائه في العمل.

ج-العلاقة مع الرؤوسين: إن علاقة الفرد مع مرؤوسيه تشكل أحد مصادر التوتر التنظيمي إذا لم يحسن المدير إقامتها، فتفويض الصلاحيات يخلق أجواء عمل جيدة، و يعمل على تنمية المهارات، و القدرات، و لكن في ظل غياب هذه الممارسات تصبح بيئة العمل كاملة مصدرا للتوتر يؤثر على سلوك الأفراد و أدائهم.

3-2- مشكلات ذاتية:

أ-العزلة: تعرف العزلة على أنها عجز الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والابتعاد عنهم، كما تعب رعن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق و عدم ثقة بالآخرين، وتفرّد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، فالعزلة تؤدي الى بلورة التهمك التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل، ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه للناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب (رامي محمد عبد ربه الختاتنة: 2009، ص21)، وبالتالي يدفعهم إلى التقاعس العمدي والتزام الصمت خوفا من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.

ب- خوف العاملين من ردود فعل سلبية: يمكن القول بأن خوف العاملين من ردود الفعل السلبية هو الشعور العاملين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل رؤسائهم، إذا يبدو أن رأي مخالف أو تكلم حول قضايا العمل هو اعتبارهم صانعين للمشكلات داخل المؤسسة لذلك، فهم يبقون صامتين إذا إن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم، لعدم كفاءة كل من النظام الإداري الرؤساء نظام المعلومات وتختلف العلاقات التنظيمية، والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرض السانحة للتعبير عن آراءهم.

ج- القيم الثقافية للفرد: تتمثل في مجموعة من القيم التي يكشفها الفرد من الثقافة السائدة في المنشأة، وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية التي تفتقر إلى إيماء روح المواطنة الصحيحة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية، لها التأثير الكبير على الفرد .

الفصل الرابع

المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية

أولا : مجالات الدراسة :

تكمن مجالات الدراسة بأبعادها الثلاثة : المكاني الزماني و البشري من التشريح الجيد و المعمق للواقع التنظيمي في أبنيته و فحواه. بحيث تختبر فرضيات الدراسة على محك الواقع الاجتماعي للتحقق من صدقها للوصول في الأخير لتحقيق أهداف الدراسة ككل .

1- المجال المكاني :

يعكس هذا البعد النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث و الذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع و خصائص المنهج حيث دعت المعطيات البحثية إلى إجراء الجانب الميداني بقسم علم الاجتماع أحد أقسام كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

أنشأت بموجب قرار وزاري رقم : 361/12 المؤرخ في : 08 أكتوبر 2012 بناء على القرار رقم 116 المؤرخ في : 16 نوفمبر 2015 المعدل و المتمم للقرار رقم 462 المؤرخ في : 13 ديسمبر 2014 ، و المتضمن إنشاء 06 ستة أقسام هي :

- قسم علم الاجتماع
- قسم علم النفس
- قسم التاريخ
- قسم الفلسفة
- قسم الإعلام و الاتصال
- قسم العلوم الإسلامية

2- المجال الزماني:

قصد تحري الدقة في جمع البيانات و الموضوعية في التحليل فقد عمد المجال الزماني في مدلولاته المنهجية الفترة الزمنية التي يستغرقها تشريح الواقع التنظيمي الامبريقي . و في خضم هذا الطرح و تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي و ما يقتضيه من دقة و موضوعية ، أعتد في الدراسة الميدانية إلى تقسيم الفترة الزمانية إلى ثلاث مراحل أساسية متكاملة فيما بينهما لإعطاء صورة شاملة لقسم علم الاجتماع مجال الدراسة ، مراحل التالية :

أ- مرحلة الدراسة الإستطلاعية :

أستدعت المعطيات البحثية جولة استطلاعية طويلة نوعاً ما لما تخللتها من انقطاعات، انطلقت شهر فيفري 2021 بتاريخ نشر قرار لجنة العلمية لقوائم الطلبة و مشرفيهم.

خلصت إلى جمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة في المجال الأملية بالدراسة الميدانية. و بوصفي طالبة بقسم الاجتماع فإن هذه الفترة الأول انطلقت من شهر فيفري 2021. تاريخ نشر اللجنة العلمية لقوائم المذكرات المقبولة. حيث تم الاتصال باللجنة المسؤولة عن قسم علم الاجتماع محل البحث الميداني و محاولة جمع المعلومات الميدانية عن طريق الملاحظة المباشرة لجمع أكبر قدر من المعلومات و البيانات حول الواقع التنظيمي للقسم مجال الدراسة.

و فيما يلي أهم تواريخ المرحلة الاستطلاعية :

14 مارس 2021 : الاتصال الأمين العام للكلية .

15 مارس 2021 : الاتصال برئيس مكتب الأساتذة / مصلحة المستخدمين بالكلية

* الاتصال الدائم و المتكرر برئيس قسم علم الاجتماع و نائبته المحترمة .

و في سياق آخر مكنت الجولة الاستطلاعية من :

- ملاً دليل الملاحظة المباشرة.
- تجريب استمارة الاستبيان بغية تنقيحها و تعديلها بما يتماشى مع مجتمع البحث خلال فترة 22 و 23 و 24 و 25 من شهر ماي 2021 .

ب- المرحلة الثانية : و تلخصت فيما يلي :

- المقابلة الحرة الموجهة لرئيس قسم علم الاجتماع يوم 2021/05/22 على الساعة 10 صباحاً.

- توزيع الاستمارات و جمعها خلال فترة من: 2021/05/30 إلى 2021/06/03

3- المجال البشري:

بلغ العدد الإجمالي لأساتذة قسم علم الاجتماع خلال الموسم الدراسي 2020/2021. أربعون (40) أستاذ. و الجدول التالي يوضع توزيعهم حسب الجنس و الرتبة العلمية .

جدول رقم (1) : يوضع توزيع الفئات الفاعلة داخل القسم حسب الجنس / الرتبة العلمية.

المجموع	إناث	ذكور	الرتبة العلمية / الجنس
07	02	05	أستاذ
19	10	09	أستاذ محاضر "أ"
11	05	06	أستاذ محاضر "ب"
3	02	01	أستاذ مساعد "أ"
00	00	00	أستاذ مساعد "ب"
40	19	21	المجموع

المصدر : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مكتب الأساتذة.

ثانيا : المنهج المستخدم :

مهما كان موضوع البحث ، فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المتخصصة، ولتحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من صدق فرضياتها دعت الإجراءات المنهجية و القيت في خصم طبيعة الموضوع و معداته النظرية بالاعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي و يوضح حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع ظاهرة أخرى بشكل كمي يصفها و يوضح خصائصها ، و لقدرته على وصف طبيعة العمل بالتهكم السلوكي التنظيمي داخل قسم علم الاجتماع و حجمه ، طالما أن وجوده في البيئة التنظيمية يعد كإرهاصات كافية لوجود التقاعس العمدي ، و غياب معنى العمل و الصمت التنظيمي لدى الفئات الفاعلة .

و بذلك غدى هذا المنحنى المنهجي المنوال الكافي لجعل الفئات المسيسة تضمن إجراءات جديدة بعيدة كل البعد عن التسييس و ممارسة السلوك السياسي السلبي داخل التنظيم لمعالجة التهكم العمالي ، لضمان بيئة عادلة ، و التعديل التفاعلي لتحقيق أعلى مستويات الحس المنتظر .

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

تبعاً لمتطلبات المنهج الوصفي المعتمد و حرصاً على الدقة في جميع المعلومات حول موضوع الدراسة و متغيراتها ، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة و هي : دليل الملاحظة المباشرة ، دليل المقابلة الحرة و استمارة استبانة.

1- أداة الملاحظة المباشرة :

إن استعمال تقنية ما في البحث يبين مدى قدرة الباحث على التحكم في نفسه بمقدار تحكمه في الأداة التي يستعملها ، و تتمثل **الملاحظة المباشرة** كأداة مهمة في كل دراسة علمية بحيث تعتبر تقنية للتقصي العلمي المباشر تسمح بملاحظة الظاهرة مباشرة من أجل فهم المواقف ، الظواهر و أنماط السلوكيات و متابعة سيرها و علاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط بهدف تفسير و تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة "**التسييس التنظيمي و التهكم السلوكي**" حيث تناولت ثلاث جوانب متعلقة بأبعاد المتغير التابع معتمد في ذلك على مؤشرات أكثر ملموسية و الجوانب المعتمدة فيها هي :

- الجوانب المتعلقة بغياب معنى العمل .
- الجوانب المتعلقة بصمت العاملين .
- الجوانب المتعلقة بالتقاعس العمدي .

2- إستمارة الإستبانة :

تعتبر استمارة الاستبانة "تقنية مباشرة بطرح الأسئلة على الافراد بطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد سابقا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات " (سعيد سبعون : ص132) .

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق استمارة الاستبانة للوقوف على فهم متكامل و رؤية معمقة لواقع تهكم السلوكي لدى أساتذة الجامعة ، و الممارسات التسييسية التنظيمية على مستوى قسم علم الاجتماع ، لهذا استعانة الدراسة بأداة استمارة الاستبانة التي تضمنت 45 سؤال ، بعضها مفتوح والأخرى مغلقة ، بوبت على مجموعة من المحاور تتماشى مع متغيرات الدراسة و هي كالتالي :

- **المحور الأول :** تضمن الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للفئات الفاعلة .
- **المحور الثاني :** تضمن المتغير المستقل " التسييس التنظيمي " و تم تبويبه إلى ثلاث محاور فرعية تمثل أبعاد الدراسة و هي : التسييس الإجرائي ، التسييس التفاعلي ، التسييس التوزيعي .
- **المحور الثالث :** تضمن المتغير التابع "التهكم السلوكي" و تم تبويبه إلى ثلاث محاور فرعية ، تكشف في سياقها عن مظاهر التهكم السلوكي بأبعاده الثلاث و هي : غياب معنى العمل ، صمت العاملين ، التقاعس العمدي .

3- دليل المقابلة الحرة:

هدف المقابلة هو الوصول للمعلومات التي لا يمكن مشاهدتها كآلية منهجية فعالية كشف الواقع الإمبريقي، ولقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعمق في تفسير وتحليل متغيراته، فقد احتوت الدارسة على دليل مقابلة حرة واحد أجريت مع رئيس قسم علم الاجتماع ، وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد الدارسة.

- مقابلة مع قسم علم الاجتماع يوم 22 / 05 / 2021 ، على الساعة 10:00 صباحا.

رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث:

تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية لتكوين عينة بحثه ، أي الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ، و تعرف على أنها "هي إجراء علمي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من المجموع الكلي" (سعيد سعدون ص 136) و يمثل الأشخاص الذين لهم خاصية أو عدة خصائص مشتركة من مجتمع البحث .

المجال البشري للدراسة حيث تم اختيار جميع أساتذة قسم علم الاجتماع لتمثيل أساتذة الجامعة ، كفئات فاعلة لمعرفة تفشي ظاهرة التهكم السلوكي داخل الجامعة كما يمكن من خلال المعلومات المستقاة منهم لمعرفة العلاقة الموجودة بين أبعاد التسييس التنظيمي السائد في الجامعة و بين أبعاد التهكم السلوكي ، وعليه تكونت عينة البحث من 40 أستاذ على مختلف رتبهم العلمية كمسح شامل لأساتذة القسم، ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

- صغر حجم العينة قسم علم الاجتماع.
- تتماشى وطبيعة موضوع الدارسة.
- تساعد الباحث على الوصول الى نتائج دقيقة.
- تعد آلية منهجية ضرورية في البحوث والدارسات الأكاديمية.
- تساهم في وضوح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدارسة.

الفصل الخامس:

علاقة التسييس الإجرائي بالتهكم السلوكي

أولا : الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و التيس الإجرائي :

جدول رقم (02): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و مصادر المعلومة:

المجموع	أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية	مصادر المعلومة	
	ت	%	ت	%	ت	%			
	30	15	02	12.15	01	33.33	00	00	وثائق رسمية
	16	80	13	81.25	02	66.66	100	01	موقع الكتروني
	01	50	01	6.25	00	00	00	00	الزملاء
	20	100	16	100	03	100	100	01	المجموع

تطبيقا للقواعد المنهجية المعتمد في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الامبريقي، ووقفا عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية للفئات الفاعلة التي تعد أحد أهم الركائز في المدلولات التنظيمية للإلمام بالإجراءات المتبعة، و تعودهم على مختلف مصادر المعلومات التي تكفل لهم الأداء الحسن لمهامهم.

و هذا ما يتضمن من خلال إجابة (16 مفردة) أي ما يمثل نسبة 80% بأعلى نسبة بأن المواقع الالكترونية و التواصل الاجتماعي هي المصدر الأول للمعلومة باختلاف خبراتهم المهنية ، خاصة بعد اعتمادها من قبل الجامعة كتقنية حديثة كانت جامعة المسيلة (محمد بوضياف) السباقة إلى رقمنة جميع البيانات و المعلومات و شعار "صفر ورق " و نجد (13 مفردة) من ذوي الخبرة (10 سنوات فما فوق) بنسبة 81.25% تعتمد عليها .

إن انسيابية المعلومة و توفرها للجميع يضمن للتنظيم بصفة عامة و للفئات الفاعلة بصفة خاصة بيئة صحية يسودها التعاون و الانسجام، لكن ما قد يواجهها كتقنية حديثة هي بطئ و وصول المعلومة مما قد يؤثر على مصداقيتها أو فعالية استخدامها.

جدول رقم (03) يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و عدم وضوح الإجراءات

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية عدم وضوح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65	14	68.25	11	100	03	100	01	نعم
35	06	31.25	05	00	00	00	00	لا
100	20	100	16	100	03	100	01	المجموع

تطبيقا للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية للبيانات الكمية المجمعة من الواقع الأمبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية الرابط بين الخبرة المهنية و عدم وضوح الإجراءات التي تعد أحد مدلولات المناخ التنظيمي الصحي.

الذي يجب أن تتوفر فيه شرط وضوح الإجراءات لجميع الفئات الفاعلة منذ توليهم مناصب عملهم كشرط أساسي لوجود الثقة التنظيمية و غياب كل مظاهر التهكم السلوكي.

نجد (03 مفردات) ما تمثل نسبة 100 % و(11 مفردة) ما تقابل تليها 68.25 % من الفئات العمالية ذات الخبرة المهنية المتوسطة و العالية تفر بعدم وضوح الإجراءات الإدارية داخل القسم . حيث تعتبر الخبرة المهنية أحد أهم ركائز المهمة لمواكبة المستجدات و مواجهة مختلف الغموض و نقل المعلومة للزملاء، وخاصة الإجراءات الجديدة و الإجراءات القابلة لتفويض رأي المسؤول عند اتخاذها.

أما رئيس القسم فقد أكد على أنه: "أعمل جاهداً على توضيح الإجراءات خاصة الجديدة منها و الظرفية الأساتذة و الموظفين على حد سواء"، و هذا ما أثبتته الملاحظة المباشرة للأساتذة القسم و تذرهم من وجود عدد كبير من الإجراءات الخاصة و في نفس الوقت جديدة التي تعنيهم في أداء مهامهم و لكن لا يجدون مصدر لتوضيحها، مثال ذلك الإجراءات الخاصة باسناد المقاييس ، توزيع الحصص ، كل ما يتعلق ب progress... إلخ.

ثانياً: علاقة التسييس الإجرائي بغياب معنى العمل:

جدول رقم (04): عدم وضوح الإجراءات و علاقتها بتحقيق الأهداف داخل القسم :

المجموع		لا		نعم		عدم الوضوح
%	ت	%	ت	%	ت	تحقيق الأهداف
70	14	66.67	04	71.43	10	نعم
30	06	33.33	02	28.57	04	لا
100	20	100	06	100	14	المجموع

يعد تحقيق أهداف الفئات الفاعلة داخل التنظيم كإرهاصات داعمة في زيادة الفاعلية و الإنتاجية و الحس التنظيمي على حد سواء.

حيث يساهم تحقيق أهدافهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

ومن خلال البيانات الكمية المجمعة من الواقع الامبريقي، ووقفاً عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين عدم وضوح الاجراءات الإدارية و تحقيق أهداف الأساتذة داخل القسم، نجد (10 مفردات) ما يقابل نسبة 71.43% من الأساتذة أكدوا أن بالرغم من عدم وضوح الإجراءات داخل القسم إلا أنهم يشعرون بتحقيق أهدافهم .

تليها (04 مفردات) ما يقابل نسبة 66.67% يشيدون بوضوح الإجراءات مما ساهم في تحقيق أهدافهم داخل القسم و الجامعة ككل، أما (02 مفردات) ما يقابل نسبة 33.33% تقر بعدم تحقيق الأهداف داخل القسم برغم من

وضوح الإجراءات الإدارية. كما نجد (04 مفردات) ما يقابل نسبة 28.25% فإن عدم وضوح الإجراءات يساهم في عدم تحقيق الأهداف.

يدل هذا المؤشر الأمريكي على العلاقة الضرورية بين وضوح الإجراءات الإدارية داخل التنظيم بزيادة نسبة تحقيق الأهداف للفئات الفاعلة.

جدول رقم (05) عدم وضوح الإجراءات و علاقتها بالقلق على المستقبل الوظيفي :

المجموع		لا		نعم		عدم وضوح الإجراءات القلق على المستقبل الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	
10	02	00	00	14.08	02	نعم
90	18	100	06	85.72	12	لا
100	20	100	06	100	14	المجموع

يعد القلق على المستقبل الوظيفي لدى الفئات الفاعلة كعائق كبير نحو اندماجهم الوظيفي و تبادل الثقة بينهم و بين الزملاء أو المشرفين لأنهم في خوف دائم و مراقبة دائمة في تصرفاتهم و ردود أفعالهم ومن خلال البيانات الكمية المجمعة من الدراسة الأمريكية، ووفقا عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين عدم وضوح الإجراءات و القلق على المستقبل الوظيفي لدى الأساتذة نجد (06 مفردات) ما يقابل نسبة 100% كأعلى نسبة قد أقرت بعدم قلقهم على مستقبلهم الوظيفي داخل القسم مع وضوح الإجراءات الإدارية لديهم، تليها (12 مفردة) ما يقابل نسبة 85.72% لديهم نفس الرأي بالرغم من عدم وضوح الإجراءات.

بينما نجد (02 مفردات) ما يقابل نسبة 14.08% ليهم قلق على مستقبلهم الوظيفي داخل القسم في ظل عدم وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة داخل قسم علم الاجتماع.

يدل هذا المؤشر الأميركي لوضوح الإجراءات أهمية كبيرة لدى الفئات الفاعلة ليس من ناحية شرح المهتم فقط بل في زيادة الأمان و التقليل من القلق على المستقبل الوظيفي و هو المطلوب لضمان مناخ تنظيمي صحي .

جدول رقم (06): يوضح العلاقة بين إتخاذ الإجراءات الاستثنائية و رأي الأستاذ في الاهتمام به:

المجموع		قرار مشترك		رئيس القسم		سياسة الجامعة		إتخاذ الإجراءات حسب الاهتمام بالأستاذ في المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75	15	66.67	02	100	03	71.42	10	في المستوى
10	02	33.33	01	00	00	7.14	01	دون المستوى
15	03	00	00	00	00	21.42	03	لا اهتمام
100	20	100	03	100	03	100	14	المجموع

يعد الاهتمام بالفئات الفاعلة مؤشر نجاح التنظيم في استراتيجية نحو النمو و التقدم، لأن جل الدراسات التنظيمية أقرت بضرورة الاستثمار أولاً في المورد البشري، من خلال الاهتمام به و بمتطلباته لضمان انتمائه و الإيجابية نحو العمل و تقديم الأفضل و التزامه المعياري للتنظيم . ومن خلال البيانات الكمية المجمعة من الدراسة الأميركية، ووقفاً عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين بين إتخاذ الإجراءات الاستثنائية و رأي الأستاذ في الاهتمام به من قبل الجامعة . نجد (10 مفردات) مايقابل نسبة 71.42% كأعلى نسبة جدولية قد أقرت بأن الإجراءات الاستثنائية حسب سياسة جامعة المسيلة و تكون شاملة لجميع الكليات و المعاهد التابعة لها. و عبروا أيضاً أن الاهتمام بهم كأساتذة هو في المستوى لأنها غالباً في المستوى ، بينما نجد (03 مفردات) مماثل نسبة 21.42% يرون أن الاهتمام بهم كأساتذة أو كفاعلين

في التنظيم و أن اتخاذ تلك الإجراءات الاستثنائية يكون سياسية الجامعة فقط مما شكل لديهم اعتقاد سلبي تهكمي بأن سياسة الجامعة فوق مراعاة مصالحهم .

و يدل هذا المؤشر الامبريقي على ضرورة الاهتمام بالفئات الفاعلة و بإتخاذ قرارات مشتركة في الإجراءات الاستثنائية لضمان مناخ تنظيمي صحي .

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين مراعاة رئيس القسم لمصالح في إتخاذ القرارات و شعور الأستاذ داخل القسم:

المجموع		مصلحة الطالب		مصلحة الأستاذ		مراعاة رئيس القسم شعور الأستاذ
%	ت	%	ت	%	ت	
20	04	15.78	03	100	01	الارتياح
35	07	36.84	07	00	00	القلق
45	09	47.36	09	00	00	اللامبالاة
100	20	100	19	100	01	المجموع

اهتمت الدراسات السوسيو تنظيمية خاصة الحديثة منها بشعور الفئات الفاعلة داخل التنظيم لما له تأثير على أدائهم لمهامهم و إنجاز واجباتهم. ومن خلال البيانات الكمية المجمع من الدراسة الأميركية، ووقفا عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين مراعاة رئيس القسم لمصلحة الأستاذ أو الطالب عند اتخاذ لقراراته الإدارية و شعور الأستاذ داخل عمله، حيث أن (01 مفردة) ما تمثل نسبة 100% تشعر بالارتياح أثناء تأدية عملها لأن رئيس القسم يراعي مصلحته عند اتخاذ القرار، بينما أقرت (09 مفردات) بنسبة 47.36% بالامبالاة نتيجة الاهتمام و مراعاة لمصلحة الطالب، تليها (07 مفردات) ما تمثل نسبة 36.84% لديهم شعور بالقلق أثناء تواجدهم داخل القسم و تأدية مهامهم.

و يدل هذا المؤشر الامبريقي على ضرورة العمل داخل التنظيم على الاهتمام الدائم و الدقيق لمصالح الفئات الفاعلة لضمان إيجابيتهم في أداء مهامهم و شعورهم بالارتياح و الانتماء داخل التنظيم.

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين تكييف تطبيق الإجراءات و الرغبة في تغيير الوظيفة:

المجموع		لا		نعم		تطبيق تكييف الاجراءات الرغبة في التغيير
%	ت	%	ت	%	ت	
10	02	00	00	12.5	02	نعم
90	18	100	04	87.5	14	لا
100	20	100	04	100	16	المجموع

إن الرغبة في تغيير الوظيفة لدى الفئات الفاعلة للدليل واضح لغياب الانتماء و الولاء التنظيمي، و تأكيد على وجود شعور الاغتراب و غياب لمعنى العمل لديهم.

ومن خلال البيانات الكمية المجمعة من الدراسة الامبريقية، ووقفا عند الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين تكييف تطبيق الإجراءات الإدارية لدى رئيس القسم و بين وجود الرغبة في تغيير الوظيفة لدى الأساتذة، نجد (04 مفردات) ما يمثل نسبة 100% كأعلى نسبة جدولة تقر بعدم تكييف الإجراءات و عدم رغبتهم في تغيير وظيفتهم داخل القسم، تليها (14 مفردة) ما تمثل نسبة 87.50% لديهم نفس الرغبة بعدم رغبتهم في تغيير وظيفتهم بالرغم من وجود

تكييف بالإجراءات، في حين نجد (02 مفردات) بنسبة 12.50% لديهم الرغبة في تغيير وظيفتهم أو حتى تغيير قسم علم الاجتماع و العمل داخل قسم آخر بالجامعة لإقرارهم بوجود تكييف بتطبيق الإجراءات . وهذا ما صرح به رئيس القسم بأن: "الإجراءات كمادة جافة يجب معالجتها بالتكييف لضمان حسن تطبيقها و السماح بالتجاوزات لضمان السير الحسن للقسم".*

و يدل هذا المؤشر الامبريقي على ضرورة عدم تكييف الإجراءات حسب العلاقات المباشرة أو غير المباشرة بالمسئول لما لها دور سلبي على الفئات الفاعلة داخل التنظيم.

ثالثا: النتائج العامة بالتسييس الإجرائي:

ترنو هذه الدراسة الإمبريقية في مضامينها التحليلية و منطلقاتها النظرية الى بلورة التسييس الاجرائي من أجل الكشف عن آلياته و ضمان السيطرة عليه، وتوضيح نتائجه السلبية داخل التنظيم. والذي انعكس على الفئة الفاعلة بشكل مباشر من خلال مؤشرات التهكم السلوكي و أبعاده خاصة غياب معنى العمل لديهم، و انطلاقا من ذلك نوضح العلاقة بينهما من خلال :

- ✓ ان لاحتكار المعلومة و ضمان عدم انسيابها داخل التنظيم يعد منطلقا أساسيا لشعور الفئات الفاعلة باللامبالاة و عدم ايجابيتهم في العمل، وهي مظاهر سلبية تعمل على تفعيل غياب معنى العمل لديهم.
- ✓ لقد كشفت أيضا أن لتكييف الإجراءات الإدارية و القرارات الاستثنائية غير المدروسة و عدم المشارك فيها من قبل الأساتذة لها دور في غياب معنى العمل و وجود مظاهر التهكم السلوكي لديهم من خلال التصورات السلبية و الاعتقاد الدائم بعدم نزاهة الفئات المسيسة مما تبرز مشاعر العداة، و غياب الالتزام المعياري و الانتماء و الولاء التنظيمي لديهم.

* مقابلة مع رئيس القسم : يوم 2021/05/22، على الساعة 10:00 صباحا

الفصل السادس:

علاقة التسييس التفاعلي بالتهكم السلوكي .

أولاً : الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و التسييس التفاعلي:

جدول رقم 09: يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و تراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراءات الإدارية :

الحالة الاجتماعية	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	06	100	12	92.30	00	00	01	100	19	95
لا	00	00	10	7.70	00	00	00	00	01	5
المجموع	06	100	13	100	00	00	01	100	20	100

تطبيقاً للقواعد المنهجية المتبعة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الأمريكي، حيث يتضح من خلال البيانات الجدولية العلاقة بين الحالة الاجتماعية التي تحرك الافراد نحو الاستقرار في العمل و تراجع رئيس القسم عن قراراته في حالة تباين خطئها. يتضح أن نسبة 100% من العزاب و الأرمال على التوالي قد أقرت بتراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراءات الخاطئة، وتليها 92.30% من الأساتذة المتزوجون.

و يعكس هذا غياب تعصب الفكري و الإداري لدى رئيس القسم و اعتماده على مبدأ تصحيح الأخطاء في حالة وجود معلومات مغلطة أو سوء التقدير، ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها الانسجام و التعاون خاصة أن بالتعصب الفكري نتائج غير مرضية على الأساتذة أثناء ممارستهم لمهامهم.

و هذا ما يدل كمؤشر إمبيريقي على أن التعصب الفكري يخلق جو من عدم الثقة بين الفئات الفاعلة و التزامهم الصمت لعدم مواجهة مشاكل خاصة عند دفاعهم عن جماعتهم.

جدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين جنس افراد العينة و أخذ رئيس القسم برأي الأغلبية:

المجموع		ذكر		أنثى		الجنس الأخذ
%	ت	%	ت	%	ت	
90	18	100	09	81.82	09	لا
10	02	00	00	18.18	02	نعم
100	20	100	09	100	11	المجموع

يعتبر الأخذ برأي الأغلبية من بين أبرز المؤشرات التنظيمية التي تشير إلى وجود مناخ من الانسجام و التعاون و التشاور بين رئيس القسم و الأساتذة و تبعاً لقواعد المنهجية المتبعة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الأمبيريقي يتضح من المعطيات الجدولية أن (9 مفردات) ما يمثل نسبة 100% من صنف ذكر قد أقروا بعدم أخذ رئيس القسم برأي الأغلبية تليها (9 مفردات) من جنس إناث ما يمثل 81.82% لديهم نفس الرأي. وهذا ما يفيد أن الأساتذة يقرون بعدم مشاركتهم رئيس القسم في اتخاذ القرارات. خاصة في المواقف الظرفية أو الطارئة سواء تعلق الأمر بما يخص الطالب أو ما يخص شؤونهم.

ثانيا : التسييس التفاعلي و علاقته بصمت العاملين:

جدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين تراجع عن تطبيق الإجراءات و الاحتفاظ بالآراء دون مناقشتها :

المجموع		لا		نعم		تراجع رئيس الاحتفظ
%	ت	%	ت	%	ت	
40	08	00	00	42.10	08	لا
60	12	100	01	57.90	11	نعم
100	20	100	10	100	19	المجموع

تعتبر الوظيفة مصدر إشباع العاملين لحاجاتهم المختلفة لذا وجب المحافظة عليها و عدم فقدانها خاصة في ظل غياب مصادر مختلفة لمناصب الشغل . و تبعا لقواعد المنهجية المتبعة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الأمبريقي يتضح من المعطيات الجدولية أن (11 مفردة) أي ما يمثل 57.90% قد أقرروا الاحتفاظ برأيهم و عدم مناقشتها مع المسئول بالرغم من تراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراءات و القرارات الخاطئة، ويرجع السبب إلى عدم مشاركة هذا الأخير في اتخاذ القرارات و التشاور معهم، مما يدل على وجود الصمت لدى الأساتذة داخل القسم و الذي لا يساهم إطلاقا في تبادل المعلومات و إيجاد حلول مشتركة للمشاكل.

جدول رقم 12 : يوضح العلاقة بين أخذ رئيس القسم لرأي الأغلبية و الاحتفاظ بآراء الأساتذة:

المجموع		لا		نعم		أخذ رئيس الاحتفاظ بالرأي
%	ت	%	ت	%	ت	
60	12	66.67	12	00	00	نعم
40	08	33.33	06	100	02	لا
100	20	100	18	100	02	المجموع

تعمل الفئات المسييسة على المشاركة في اتخاذ القرار للحفاظ على السير الحسن للعمل و استغلال مهارات و خبرات الفئات الفاعلة في ظل موافقة الصعبة و المشكلات المختلفة و لقد دلت المعطيات الكمية المجمعة من الواقع الامبريقي و الموضحة في الجدول أعلاه أن (02 مفردات) ما مثلت أعلى نسبة 100% . و قد أقرت بأنهم لا يحتفظون برأيهم نتيجة أخذ رئيس القسم برأي الأغلبية عند اتخاذ الإجراءات المشتركة، و بينما نجد (12 مفردة) ما يعادل نسبة 66.67% تحتفظ بآرائها في ظل تصريحهم بعدم أخذ رئيس القسم بآراء الأغلبية، بل يكون قراره ذو توجه واحد و نجد أيضا أن (06 مفردات) لديها نفس التصريح، لكن لا تحتفظ بآرائها بل تصرح به.

و عليه فإن انتهاج أسلوب الصمت و الامتناع عن طرح الأفكار هو ناتج أساسا بالاعتقاد بعدم الأخذ برأيهم حتى و إن صرحوا بها، مما يسهم في كبح سلوك المواطنة

جدول رقم 13 : يوضح العلاقة بين التمييز في تطبيق الإجراءات و مواجهة المشاكل بسبب الانتماء لجماعة ما:

المجموع	نعم		لا		دون التمييز	
	ت	%	ت	%		
45	09	60	03	40	06	نعم
55	11	40	02	60	09	لا
100	20	100	05	100	15	المجموع

يعتبر الانتماء إلى جماعات و فرق العمل خاصة غير الرسمية من المظاهر الموجود داخل أي تنظيم، و عدم الاهتمام بها و دراستها يعتبر عجز عن النظرة الشمولية للتنظيم، حيث أهتمت جل الدراسات السوسيوتنظيمية اللارسمي داخل التنظيم و أهمية و تأثير عليه .

والجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين وجود التمييز أثناء تطبيق الإجراءات ولقد دلت المعطيات الكمية المحمعة من الواقع الأميركي داخل قسم علم الاجتماع و بين مواجهة مشاكل الانتماء لجماعة ما سواء كانت جماعة عمل أو أصدقاء، فنجد أن (09 مفردات) ما مثلت نسبة 60% قد أقرت بوجود التمييز في تطبيق الإجراءات و أنها لا تواجه مشاكل داخل القسم بسبب انتماءهم، و بنفس النسبة 60% ما عبرت (03 مفردات) أقرت بعدم وجود تمييز، غير أنها تواجه مشاكل الانتماء لجماعة ما. في حين نجد (06 مفردات) ما يقدر ب 40% واجهت مشاكل الانتماء و أقرت بوجود تمييز بين الأساتذة في تطبيق الإجراءات من قبل الإدارة.

و هذا ما يدل كمؤشر إميريقي على أن وجود التمييز يخلق جو من عدم الثقة بين الفئات الفاعلة و التزامهم الصمت لعدم مواجهة مشاكل خاصة عند دفاعهم عن جماعتهم.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين تطبيق القرارات دون تمييز و تجنب ابداء الرأي لحماية الآخرين :

المجموع		لا		نعم		دون التمييز في تطبيق الإجراءات
%	ت	%	ت	%	ت	
50	10	40	02	53.33	08	نعم
50	10	60	03	46.67	07	لا
100	20	100	05	100	15	المجموع

يعد سلوك الصمت الموالة الاجتماعية من المحكات التي تعيق السير الحسن للمعلومة و تبادل الخبرات و حل المشكلات داخل التنظيم، حيث يعزف الفاعل عن التصريح بأرائه و اقتراحاته لدعم أو حماية جماعته من الإساءات أو الممارسات التعسفية من طرف فئات المسيسة .

من المعطيات الكمية المجمع من الواقع الامبريقي و الموضحة في الجدول أعلاه و يوضح العلاقة بين تطبيق القرارات دون تمييز و تجنب ابداء الرأي لحماية الآخرين، خاصة جماعة الانتماء ، حيث نجد أن (03 مفردات) ما يقابل نسبة 60% و هي أعلى نسبة من الأساتذة التي تقر بالتمييز في تطبيق القرارات .لا تتجنب إبداء آرائها. تليها مباشرة (08 مفردات) ما يعادل نسبة 53.33% مما يقرون بعدم تمييز أئنتء تطبيق القرارات غير أنهم يتجنبون ابداء آرائهم لحماية الآخرين و هذا يدل على وجود ارتباط اجتماعي بين الأساتذة يسمح لهم بالتعاون و مساعدة بعضهم البعض . وعليه فإن انتهاج أسلوب صمت الموالة الاجتماعية بالامتناع عن طرح الأفكار هو ناتج أساسا بالاعتقاد بعدم الأخذ برأيهم حتى و إن صرحوا بها، مما يسهم في كبح سلوك المواطنة

ثالثا: النتائج العاملة المتعلقة بالتسييس التفاعلي :

يعتبر التسييس التفاعلي بمؤثراته المختلفة خاصة التعصب الفكري للمسؤول المباشر أو الفئة المسيسة، و كذا غلبت تطبيق لمبدأ الانتماءات بمختلف شعاراتها، و من أهم مسببات التسييس التنظيمي تفاقمه كظاهرة سلبية داخل التنظيم و جب مكافحته بهدف مساعدة التنظيم على النجاح و تحقيق الأهداف و الاستمرارية.

ومن خلال ما كشفت عنه المعطيات الميدانية لدراسة علاقة التسييس التفاعلي بالصمت التنظيمي لدى الفئات

الفاعلة، نجد النتائج التالية:

- ✓ اعتمد التسييس التفاعلي على مبدأ عدم المشاورة عند اتخاذ القرارات، و الاكتفاء بالتراجع عنها في حالة اكتشاف أنه قرار خطأ، و هذا ما يزيد من تهكم الفئات الفاعلة و ينتج لديهم العزوف عن تقديم آرائهم لاعتقادهم بعدم جدوى ذلك، و أو لحماية أنفسهم و الآخرين من ردود الفعل السلبية و الانتقادات المباشرة و غير المباشرة.
- ✓ وجود فكرة التعامل بمبدأ الانتماء و التمييز بين الأفراد أثناء تطبيق الاجراءات و تكييفها حسب العلاقة كأسلوب مباشر لحماية الآخرين. و هذا ما ترك انطباع لدى الأساتذة بوجود تمييز و عدم الانصاف أثناء التعامل.



الفصل السابع

علاقة التسييس التوزيعي بالتهكم السلوكي

أولاً : الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و التسييس التوزيعي :

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين جنس أفراد العينة و تقييم الأداء :

المجموع		ذكر		أنثى		الحالة الاجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	
15	03	00	00	27.27	03	منصف
85	17	100	09	72.73	08	متحيز
100	20	100	09	100	11	المجموع

يعد إجراءات تقييم الأداء و وضوحها من أهم المعايير التي يجب توفرها داخل التنظيم، لضمان تقييم عادل لجميع العمال، و لكبح سلوك التهكم و التقاعس العمدي.

ومن خلال المعطيات الكمية المجمعة من الواقع الأمبريقي في الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين جنس أفراد العينة و تصريحهم بانصاف تقييم الأداء أو تحيزه ، فنجد أن (09 مفردات) أي ما يعادل نسبة 100% من فئة الذكور يجدون إجراءات التقييم الأداء متحيزة و غير عادلة، كما عبرت (08 مفردات) ما يمثل نسبة 72.73% من فئة الإناث بنفس التصريح أي تحيز تقييم الأداء. بينما نجد (03 مفردات) ما يقدر بنسبة 27.27% من جنس الاناث قد أشادوا بانصاف تقييم الأداء .

وهذا ما يدل كمؤشر إمبريقي بضرورة توضيح و عدالة الأداء لدى الفئات الفاعلة لضمان عدم تقاعسهم و أداء و اتقان أعمالهم.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و تقييم الأداء حسب علاقتك برئيس القسم :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية تقييم الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85	17	81.25	13	100	03	100	01	نعم
15	03	18.75	03	00	00	00	00	لا
100	20	100	16	100	03	100	01	المجموع

في نفس السياق نجد أن تقييم الأداء قد ارتبطت في التنظيمات الى اعتبارات غير علمية و غير رشيدة، مثل اعتمادها على العلاقة المباشرة بالمسؤول عنها، سواء المدير أو المشرف العام و هذا ما يؤثر سلبا على تأدية المهام و عدم اتقان العمل.

ومن خلال المعطيات الكمية المجمعة من الواقع الأمبريقي في الجدول أعلاه لعلاقة الخبرة المهنية بتقييم الأداء

حسب علاقة الأستاذ برئيس القسم، فنجد أن (03 مفردات) أي ما يعادل نسبة 100% من فئة (من 05 إلى 10

سنوات) كخبرة مهنية أقرت بتأثير التقييم بعلاقتهم برئيس القسم، تليها فنجد (13 مفردات) بنسبة 82.25% من

فئة (أكثر من 10 سنوات) كخبرة مهنية أقرت بتأثير تقييم الأداء بطبيعة العلاقة بين الأستاذ و رئيس القسم. كما نجد

(03 مفردات) أي ما يعادل نسبة 18.75% من فئة (أكثر من 10 سنوات) كخبرة مهنية لا تعتقد بوجود علاقة

بين التقييم و العلاقة برئيس القسم.

وهذا ما يدل كمؤشر إمبريقي بتأثير العلاقات المباشرة و غير المباشرة بالمسؤول على تقييم أداء الفئات الفاعلة،

مما قد يزيد من الاعتقاد السلبي لدى الفئات الفاعلة بغياب العدالة التنظيمية و تقاعسهم في أداء و اتقان أعمالهم.

ثانيا : التسييس التوزيعي وعلاقته بالتقاعس العمدي:

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين تقييم الأداء و تأجيل القيام بالمهام :

المجموع		منصف		متحيز		تقييم الأداء تأجيل المهام
%	ت	%	ت	%	ت	
35	07	33.33	01	35.29	06	نعم
65	13	66.67	02	64.70	11	لا
100	20	100	03	100	17	المجموع

يعد تأجيل القيام بالمهام بالرغم من إمكانية أدائها لدى الفئات الفاعلة، من أهم المؤشرات التقاعس العمدي و هذا ما أرادت التنظيمات محاربتة من خلال المراقبة اللصيقة بالعمال.

ومن خلال المعطيات الكمية المجمعة من الواقع الأميركي في الجدول أعلاه لعلاقة بين نوع التقييم و تأجيل

القيام بالمهام، فنجد أن (11 مفردة) أي ما يعادل نسبة 64.70% أقرت بعدم تأجيل مهامهم بالرغم من التحيز الواضح في تقييم أدائهم و أرجعوه الى اعتمادهم على مبدأ اتقان العمل و انتهاج عدم تأجيل المهام كسبيل لذلك.

أما (06 مفردات) ما يعادل بنسبة 35.30% فانهم يؤجلون أعمالهم في ظل التحيز في تقييم الأداء، بينما صرحت (02 مفردة) بنسبة 66.67% ترى بأن تقسيم الأداء منصف و أنهم لا يأجلون أعمالهم الموكلة لديهم.

و هذا ما يدل كمؤشر إمريقي بضرورة تقييم أداء الفئات الفاعلة بشكل منصف لضمان اداء مهامهم و

الاستغلال الجيد للوقت و غياب التقاعس العمدي لديهم.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين اختلاف تقييم الأداء حسب علاقة الأستاذ برئيس القسم و الالتزام بالمواعيد:

المجموع		لا		نعم		تقييم الأداء الالتزام
%	ت	%	ت	%	ت	
90	18	66.67	2	94.11	16	أحيانا
10	02	33.33	1	05.89	01	دائما
100	20	100	03	100	17	المجموع

إن التزام الفئات الفاعلة بمواعيد أعمالهم، سواء الدائمة أو الظرفية، يعد معيارا هاما لإدارة الجودة للوقت، و من خلال المعطيات الميدانية لدراسة الامبيريقية المجمعة داخل الجدول أعلاه و الموضح لعلاقة تقسّم الأداء حسب العلاقة المباشرة بالمسؤول و الالتزام بمواعيد العمل نجد (16 مفردة) ما يمثل نسبة 94.11% كأعلى نسبة تقر باختلاف تقييم الأداء حسب العلاقة المباشرة برئيس القسم و أنهم لا يلتزمون دائما بمواعيد أعمالهم تليها (02 مفردة) ما يمثل نسبة 66.67% ترى بأن تقييم الأداء من قبل رئيس القسم هو تقييم منصف و أنهم لا يلتزمون دائما بمواعيد أعمالهم. ويدل هذا المؤشر الامبريقي أن لتقييم الأداء و معقوليته لدى الفئات الفاعلة الصدى الكبير لالتزامهم بمواعيد أعمالهم و إتقان التسيير الحسن للوقت.

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وضوح نموذج التقييم و الشعور بالرضا عن أداء المهام :

المجموع		لا		نعم		وضوح نموذج التقييم
%	ت	%	ت	%	ت	
90	18	77.77	07	100	11	نعم
10	02	22.22	02	00	00	لا
100	20	100	09	100	11	المجموع

يعمل الشعور بالرضا على أداء المهام لدى الفئات الفاعلة كإرهاص معنوي يترجم إلى سلوك تنظيمي يقود إلى الولاء و الانتماء التنظيمي و غرس حس المواطنة لديهم .

وانطلاقاً من المعطيات الميدانية لدراسة الامبيريقية المجمعّة داخل الجدول أعلاه و الموضح لعلاقة وضوح نموذج تقييم الأداء و الشعور بالرضا على أداء المهام لدى الأساتذة نجد (11 مفردة) ما يمثل نسبة 100% كأعلى نسبة تقر بوضوح نموذج تقييم الأداء و هم في حالة الرضا عن تأدية مهامهم تليها (07 مفردات) ما يمثل نسبة 77.78% يشعرون بالرضا عن تأدية مهامهم بالرغم من عدم وضوح نموذج تقييم الأداء.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين الاستفادة من التبرصات و الحرص على المشاركة في جميع الأنشطة:

المجموع		عادل		متحيز		الاستفادة من
%	ت	%	ت	%	ت	
55	11	66.67	10	20	01	نعم
45	09	33.33	50	80	04	لا
100	20	100	15	100	05	المجموع

يعمل حرص الفئات الفاعلة بالمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة التنظيم كدليل واضح لانتمائهم و لوجود حس المواطنة لديهم و أي تقصير في هذا المجال دليل على وجود خلل وظيفي و تقاعس عمدي.

وانطلاقاً من المعطيات الميدانية لدراسة الامبيريقية المجمعّة داخل الجدول أعلاه و الموضح لعلاقة وضوح نموذج تقييم الأداء و الشعور بالرضا على أداء المهام لدى الأساتذة نجد (04 مفردات) ما يمثل نسبة 80% كأعلى نسبة

يقرون بأن هنالك تحيز في الاستفادة من الترصات في القسم أو الجامعة لذلك فهم لا يشاركون في الأنشطة العلمية المبرجة من قبلهم و يبررون ذلك بنقص الاهتمام أو وجود التمييز الواضح بين الأساتذة و أحيانا عدم توافق تلك الأنشطة و الفعاليات مع طموحاتهم العلمية و الاكاديمية، كما نجد (10 مفردات) ما يقابل نسبة 66.67% فإنهم يشاركون في أنشطة القسم و يقرون بعدالة الاستفادة من الترصات.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين الوساطة داخل الجامعة و تقدير القسم لمجهود الاستاذ:

المجموع		لا		نعم		وجود الوساطة تقدير
%	ت	%	ت	%	ت	
50	10	53.33	08	40	02	نعم
50	10	46.67	07	60	03	لا
100	20	100	15	100	05	المجموع

أكدت الدراسات السوسيو تنظيمية و النفسية على أهمية تقدير مجهودات الفئات الفاعلة بشكل مادي أو معنوي تحفيزي يشكل فارق واضح لاستمرارهم للتميز الوظيفي.

وانطلاقا من المعطيات الميدانية لدراسة الامبريقية المجمع داخل الجدول أعلاه و الموضح لعلاقة وجود الوساطة داخل الجامعة و تقدير القسم لمجهود الأستاذ، فنجد (03 مفردات) ما يمثل نسبة 60% كأعلى نسبة تقر بوجود الوساطة داخل القسم أو الجامعة للحصول على بعض الحقوق و أن القسم لا يقدر المجهودات التي يبذلونها أثناء تأدية مهامهم . كما أقرت (08 مفردات) ما يمثل نسبة 53.33% بعدم وجود الوساطة أو استخدامها كأسلوب لأخذ الحقوق . وأن القسم يقر بمجهوداتهم و يثمنها، في حين نجد (07 مفردات) ما يمثل نسبة 46.67% ترى أنها لا تستخدم الوساطة و تعتبر أن القسم لا يقدر مجهوداتهم .

ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالتسييس التوزيعي :

يعتبر التسييس التوزيعي من أهم أبعاد التسييس التنظيمي الذي يساهم بشكل كبير في استغلال موارد التنظيم و توزيعه بحسبوية على أصحاب النفوذ و السلطة و الموالين لهم مما يؤثر في عدم تحقيق أهداف الفئات الفاعلة و أهداف التنظيم على حد سواء.

وما كشفت عليه المعطيات الكمية حول علاقة التسييس التوزيعي بوجود التقاعس العمدي تمثلت في النتائج التالية:

- ✓ يعتمد التسييس التوزيعي على إجراءات خاصة و كيفية حسب الافراد لتقييم أدائهم سواء الشهري أو السنوي و يعتمد أيضا على المحسوبة في توزيع المكافئات و الترقيات و حتى فرص التربصات الميدانية مما أدى إلى انتهاج سلوك التهكم من خلال مؤشرات التقاعس العمدي أثناء تأدية مهامهم.
- ✓ ينتهج رئيس القسم كجزأ من الفئة المسيسة أسلوب الحوار و النقاش الدائم مع أساتذة القسم لوضع حد لسلوك التهكم من أجل إعادة توافقتهم مع مهامهم و الإدارة بصفة عامة.

خاتمة:

قراءة سوسولوجيا لنتائج الدراسة.

لخاتمة :

لقد حظي دراسة السلوك البشري في العمل الاداري والتنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم اجتماع التنظيم. و العلوم النفسية والاجتماعية والسلوكية وذلك للأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري كعنصر

اساسي في تحقيق اهداف المنظمة من جهة ومن جهة اخرى تغير النظرة البحثية لدراسة المنظمة من النظرة الميكانيكية باعتبارها مزيج من المكونات المادية وان المورد البشري عنصر من عناصر الانتاج الى النظرة الانسانية التي ترى أن المنظمة هي تفاعل عضوي حيوي وكيان اجتماعي انساني مما تترتب عن ذلك ظهور مفاهيم جديدة اخذت بعد آخر في الفكر التنظيمي وممارسته وسلوكا فكريا وتطبيقا ؛ وذلك استنادا الى الرؤية الجديدة للمنظمات بعد ان اشيع الفكر التنظيمي بتدخلات العلوم النفسية والاجتماعية وانطلاقا من المدخل السلوكي في دراستها ولعل من ابرز هذه المفاهيم مفهوم "التسييس التنظيمي" الذي يعد من اهم مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي حدثت حيث جسدت المنظمات في حقيقتها وجودا سياسيا يضمن تحالفات معلنة و غير معلنة ، بين أطراف تعمل على تحقيق مصالحنا تتنافس على الموارد المادية المتاحة.

ولوجود التهكم السلوكي للفئات الفاعلة بمختلف مؤشرات التي بلورت ارهاصات كافية لإرساء و توجيه البحوث السوسيو تنظيمية ؛ لضبط مدخل تحليلي وظيفي و اسقاط امبريقي لواقع المؤسسة الجزائرية " و الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا " التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي" و التي أخذت منوالا تنظيميا في إرساء معالم التسييس التنظيمي الاجرائي ، و التسييس التفاعلي ، و التسييس التفاعلي لدى أساتذة التعليم الجامعي.

هذا في اطار الجامعة الجزائرية و ركزنا فيها على تحليل و مناقشة واقع من حيث العلاقة بينهما و في خضم الشواهد الامبريقية جسدت علاقة التسييس التنظيمي بالتهكم السلوكي عبر مؤشرات التسييس الاجرائي و مدى مساهمته فغياب معنى العمل لدى الفئات الفاعلة ، و يتجلى ذلك في اعتماد التسييس الاجرائي على انسيابية المعلومة كأسلوب تسييس يمارس عدم وصول هذه الفئات الفاعلة و استغلالها في خدمة مصالحهم مما يؤدي الى عدم مبالأهم كمؤسس لمعنى غياب العمل لديها و كبح سلوك المواطنة وزيادة على ذلك يدفع الى غياب الانتماء التنظيمي ، الى جانب تقنين الإجراءات الرسمية الالية تدفع بالفئات الفاعلة الى الالتزام الانتمائي، فيصبح كثير من العاملين يتقنون عملهم من خلال المراقبة المباشرة فقط ، مما يؤدي الى غياب الاتصال المفتوح فيما بينهم في جعل العامل مغترب في عمله . متقاعس عن أداء واجباته ويعمل التسييس التفاعلي على إرساء قواعد التعصب و الانتماءات كاعتبارات تنظيمية أصبحت شبه رسمية في العمل و التفاعل داخل التنظيم مما خلق صمت لدى الفئات العاملة من خلال الاحتفاظ بأرائهم لأنفسهم أو لحماية الاخرين خاصة الجماعة التي ينتمون اليها وهذا ما توصل اليه الباحث (بوفلجة غياث) من خلال عرض الممارسات القيادية بالدول النامية و من بينها الجزائر كما يلعب التسييس التنظيمي دورا في اختيار الفئة المسيسة سواء قادة، رؤساء أو للتنظيمات حيث يقول " عادة ما يختار القادة نتيجة انتماءاته الحزبية أو القبلية كما تتوقف عملية منح المسؤوليات للأفراد و ترقيةهم على مدى ولائهم للسلطات العليا و هكذا فإن ركود كثير من الإطارات و تهميشها ... فتعطي أهمية

كبيرة لحماية نفوذ المسؤولين، فتتغلب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة . كل ذلك يؤدي إلى اجتماعات عقيمة و مناقشات بيزنطية.(غياث بوفلحة،2016،ص88-89)

كإرهاصات تؤول إلى انتهاج الفئات الفاعلة سلوك الصمت التنظيمي سعيا منها للحفاظ على أنفسهم من الصراعات مع الآخرين ذوي النفوذ وكذا حفاظا على منصب عملهم خوفا من فقدانه و لحماية الآخرين خاصة أفراد جماعتهم التي ينتمون إليها من خلال علاقات غير رسمية ، لذلك فهم يسعون الى مجاملة الفئات المسيسة و إرضاءه كسبا لوده و تحقيقا لمصالحه مصالحه الذاتية .

كما يعمل التسييس التوزيعي كبعد هام للتسييس التنظيمي على وجود و تنمية التراخي التقاعس العمدي لدى الفئات العاملة من خلال عدم إيجابية في العمل و سوء إدارة الوقت و هذا لاعتقادهم أن توزيع العائد يكون بطريقة غير نزيهة لا تستند إلى ما قدر ينجزه الفاعل و يبذل من جهد داخل التنظيم، بل إلى ما قد يكون الفاعل مرضي عليه من الفئة المسيسة و هذا الحافز المادي و معنوي في تغييب التقاعس العمدي لديهم و هذا ما توصلت إليه الباحثة (بلوم اسمهان) من خلال دراسة النسق السلطوي و تتمين أهداف العلمية التحفيزية و اعتمادها على عدالة تنظيمية توزيعية المكافئات و العوائد للفئات الفاعلة لضمان عدم التقاعس العمدي حيث تقول "يعمل ممارسي السلطة و الفئات المسؤولة على توضيح أهداف العملية التحفيزية لكل من العمال و الأفراد و المسؤولين عن تطبيقها " و هذا لتفعيل منظومة التحفيز، فتهيكل في هذا السياق القدرات الإبداعية و الابتكارية الجهد المبذول، المؤهلات و المستوى المهني كمنوال تنظيمي يدحض منح الحوافز على نحو آلي يجعل من المزاجية، المحاباة و العلاقات الشخصية ... (بلوم اسمهان،2012،ص157)



الملاحق

الملحق الأول:

يوضح نموذج استمارة الاستبانة قبل تجربتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية و
العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص

استمارة استبيان غير مجربة و غير

التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي لدى أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع – جامعة محمد بوضياف المسيلة -

أستاذي الكريم لنشارك معا في تنمية جامعتنا.

لدراسة الواقع التنظيمي داخل الجامعة والوقوف على أحد أسباب تنامي ظاهرة التهكم السلوكي لدى أستاذ التعليم الجامعي، الذي يعتبر أحد آليات غياب الحس المنظمي. من خلال دراسة علمية وموضوعية جاء هذا البحث الأكاديمي الذي يندرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

لذا نرجو منكم المساعدة بمألاً هذه الاستمارة المتضمنة أسئلة حول الموضوع المدروس باعتباركم
المبحوثين فإن قيمة الدراسة تتوقف على صدق أجوبتكم.

تجدر الإشارة إلى أنه لا داعي إلى ذكر الاسم واللقب وأن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا

ارشادات عامة لتعبئة الاستمارة

1- يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة وذلك في المكان المخصص لذلك

2- في حالة وجود اي استفسار يرجى عدم التردد في الاتصال بالطالبة دهيمي حكيمة.

3- عند الانتهاء من الإجابة عن الاستبانة يرجى التكرم بإعادتها الى مسؤول قسم علم الاجتماع.

لأغراض علمية بحتة.

شكراً مسبقاً على قبولكم مساعدتنا.

أولا: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية للفئة العاملة :

1- السن :

2- الجنس : انثى ذكر

3- الحالة العائلية : اعزب متزوجة أرمل مطلق

4- مكان الإقامة الأصلي:الولاية.....

5- الخبرة المهنية: - اقل من خمس سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- من 10 الى 15 سنة

- اكثر من 15 سنة

6- تخصصك الاكاديمي :

7- المقياس المدرس حاليا:

8- هل تم إسناد مقياس المادة على أساس : - تخصصك

- حاجة القسم

ثانيا: البيانات المتعلقة بالتسييس التنظيمي :

I- بيانات متعلقة بالتسييس الإجرائي :

9-رتب مصادر المعلومة حسب إستعمالها داخل القسم : -وثائق رسمية

-لوحة الاعلانات

- موقع إلكتروني

- زملاء القسم

10- قيم حسب رأيك سرعة و صول المعلومة : - سريعة

- متوسطة

- بطيئة

11- هل تعاني من عدم وضوح بعض الإجراءات الإدارية داخل القسم ؟ -نعم -لا

12- إذا كانت الإجابة بنعم ، أذكر بعض أسباب عدم وضوحها :

13- هل يراعي رئيس القسم عند إتخاذ القرارات ؟ - مصلحة الأستاذ

- مصلحة الجامعة

- مصلحة الطالب

14- في حالة وجود وضع جديد (أزمة كورونا مثلا) هل اتخذت الإجراءات الاستثنائية حسب :

- سياسة الجامعة

- تقدير رئيس القسم

- دراسة الموضوع من قبلكم و وضع قرار مشترك

15- هل تجد أن تكييف تطبيق الإجراءات داخل القسم يكون حسب شخصية رئيس القسم؟

نعم لا

II- بيانات متعلقة بالتنسييس التفاعلي :

16- عند وجود خطأ في قرار ما، هل يتراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراء ؟ نعم لا

17- إذا كانت الإجابة بلا فما هو السبب حسب رأيك ؟

18- عند وجود قرارات مشتركة، هل يأخذ رئيس القسم برأي الأغلبية ؟ نعم لا

19- هل تطبق كل القرارات الإدارية على الأساتذة بدون تمييز ؟ نعم لا

20- إذا كانت الإجابة بلا فهل يكون التمييز بحسب؟

- الجنس

- المنطقة

- جماعة الانتماء

III- بيانات متعلقة بالتنسييس التوزيعي :

21- هل يتم تقييم الأداء من قبل رئيس القسم بشكل :

-منصف للجميع -متحيز للبعض

22- هل يعتمد تقييم الأداء على نموذج واضح الإجراءات للجميع ؟ نعم لا

23- هل يختلف تقييم أدائك حسب علاقة برئيس القسم : نعم لا

24- هل تعتقد أن الإستفادة من التربصات و دورات التكوين تكون بشكل :

- متحيز - عادل

25- هل تحتاج إلى واسطة داخل القسم أو الجامعة للحصول على حقوقك؟ نعم لا

ثالثا : بيانات متعلقة بالتهكم السلوكي :

I- بيانات متعلقة بغياب معنى العمل :

26- المقياس الذي تدرسه حاليا يلبي رغبتك؟ نعم لا

27- هل تشعر بأن أهدافك تتحقق داخل القسم؟ نعم لا

28- ما هو الشعور الذي ينتابك أثناء تواجد بالعمل : - الارتياح

- القلق

- اللامبالاة

- أخرى :

29- كيف ترى إهتمام الجامعة بك كأستاذ؟ - في المستوى

- دون المستوى

- لا إهتمام

30- حسب جوابك أذكر تأثير ذلك على تأدية مهامك:

31- هل هنالك مصادر للقلق على مستقبلك الوظيفي داخل القسم؟ نعم لا

32- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر مصدرها:

33- هل لديك الرغبة في تغيير وظيفتك : نعم لا

34- في حالة الإجابة بنعم أذكر الأسباب:

II- بيانات متعلقة بالصمت العاملين :

35- هل تحتفظ بأرائك لنفسك دون مناقشتها مع الآخرين؟ نعم لا

36- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يكمن السبب في : الإحساس بعدم إحداث التغيير

- القلق بشأن ردود فعل سلبية

- أخرى :

37- هل صادفت مواجهة المشاكل بسبب انتماءك إلى مجموعة ما؟ نعم لا

38- في حالة مساعدتك للأخرين هل تواجه ضغط من رئيس القسم؟ نعم لا

39- هل تتجنب إبداء رأيك لحماية جماعتك؟ نعم لا

III- بيانات متعلقة بالتقاعس العمدي :

40- هل تقوم بتأجيل بعض أعمالك حتى وإن كنت قادرا على إنجازها : نعم لا

41- هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك : - دائما

- أحيانا

- نادرا

42- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل : - قلق

- لا تكثرث

- أخرى :

43- هل تشعر بالرضا على تأدية مهامك : نعم لا

44- هل تشعر أن قسمك لن يقدر عملك حتى ولو بذلت جهد كبير؟ نعم لا

45- هل تحرص على المشاركة في جميع الأنشطة العلمية للقسم؟ نعم لا

46- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب:

الملاحق الثاني:

يوضح نموذج استمارة الاستبانة الخاضعة للتجريب
و دليل المقابلة الحرة و دليل الملاحظة الحرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية و
العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص

استمارة استبيان غير مجربة و غير

التسييس التنظيمي و علاقته بالتهكم السلوكي لدى أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع – جامعة محمد بوضياف المسيلة -

أستاذي الكريم لنشارك معا في تنمية جامعتنا.

لدراسة الواقع التنظيمي داخل الجامعة والوقوف على أحد أسباب تنامي ظاهرة التهكم السلوكي لدى أستاذ التعليم الجامعي، الذي يعتبر أحد آليات غياب الحس المنظمي. من خلال دراسة علمية وموضوعية جاء هذا البحث الأكاديمي الذي يندرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

لذا نرجو منكم المساعدة بمألاً هذه الاستمارة المتضمنة أسئلة حول الموضوع المدروس باعتباركم
المبحوثين فإن قيمة الدراسة تتوقف على صدق أجوبتكم.
تجدر الإشارة إلى أنه لا داعي إلى ذكر الاسم واللقب وأن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا

ارشادات عامة لتعبئة الاستمارة

- 1- يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة وذلك في المكان المخصص لذلك
- 2- في حالة وجود اي استفسار يرجى عدم التردد في الاتصال بالطالبة دهيمي حكيمة.
- 3- عند الانتهاء من الإجابة عن الاستبانة يرجى التكرم بإعادتها الى مسؤول قسم علم الاجتماع.

لأغراض علمية بحتة.

شكراً مسبقاً على قبولكم مساعدتنا.

أولا: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية للفئة العاملة :

- 1- السن :
- 2- الجنس : انثى ذكر
- 3- الحالة العائلية : اعزب متزوجة أرمل مطلق
- 4- مكان الإقامة الأصلي:
- 5- الخبرة المهنية: - اقل من خمس سنوات
- من 5 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 6- تخصصك الاكاديمي :
- 7- هل تم إسناد مقياس المادة على أساس : - تخصصك
- حاجة القسم

ثانيا: البيانات المتعلقة بالتسييس التنظيمي :

I- بيانات متعلقة بالتسييس الإجرائي :

- 8- رتب مصادر المعلومة حسب إستعمالها داخل القسم : - وثائق رسمية
- موقع إلكتروني
- زملاء القسم
- 9- قيم حسب رأيك سرعة و وصول المعلومة : - سريعة
- متوسطة
- بطيئة
- 10- هل تعاني من عدم وضوح بعض الإجراءات الإدارية داخل القسم ؟ - نعم - لا
- 11- إذا كانت الإجابة بنعم ، أذكر بعض أسباب عدم وضوحها :
- 12- هل يراعي رئيس القسم عند إتخاذ القرارات ؟ - مصلحة الأستاذ
- مصلحة الطالب

13- في حالة وجود وضع جديد (أزمة كورونا مثلا) هل اتخذت الإجراءات الاستثنائية حسب :

- سياسة الجامعة

- تقدير رئيس القسم

- دراسة الموضوع من قبلكم و وضع قرار مشترك

14- هل تجد أن تكييف تطبيق الإجراءات داخل القسم يكون حسب شخصية رئيس القسم؟

نعم لا

II- بيانات متعلقة بالتنسيب التفاعلي :

15- عند وجود خطأ في قرار ما، هل يتراجع رئيس القسم عن تطبيق الإجراء ؟ نعم لا

16- إذا كانت الإجابة بلا فما هو السبب حسب رأيك ؟

17- عند وجود قرارات مشتركة، هل يأخذ رئيس القسم برأي الأغلبية ؟ نعم لا

18- هل تطبق كل القرارات الإدارية على الأساتذة بدون تمييز ؟ نعم لا

19- إذا كانت الإجابة بلا فهل يكون التمييز بحسب؟

- الجنس

- المنطقة

- جماعة الانتماء

III- بيانات متعلقة بالتنسيب التوزيعي :

20- هل يتم تقييم الأداء من قبل رئيس القسم بشكل :

-منصف للجميع -متحيز للبعض

21- هل يعتمد تقييم الأداء على نموذج واضح الإجراءات للجميع ؟ نعم لا

22- هل يختلف تقييم أدائك حسب علاقة برئيس القسم : نعم لا

23- هل تعتقد أن الاستفادة من التبرصات و دورات التكوين تكون بشكل :

- متحيز -عادل

24- هل تحتاج إلى واسطة داخل القسم أو الجامعة للحصول على حقوقك؟ نعم لا

ثالثا : بيانات متعلقة بالتهكم السلوكي :

I-بيانات متعلقة بغياب معنى العمل :

- 25- المقياس الذي تدرسه حاليا يلبي رغبتك؟
 نعم لا
- 26-هل تشعر بأن أهدافك تتحقق داخل القسم؟
 نعم لا
- 27- ما هو الشعور الذي ينتابك أثناء تواجد بالعمل :
 - الارتياح
 - القلق
 - اللامبالاة
- 28-كيف ترى إهتمام الجامعة بك كأستاذ؟
 - في المستوى
 - دون المستوى
 - لا إهتمام
- 29- حسب جوابك أذكر تأثير ذلك على تأدية مهامك:
- 30- هل هنالك مصادر للقلق على مستقبلك الوظيفي داخل القسم؟
 نعم لا
- 31- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر مصدرها:
- 32- هل لديك الرغبة في تغيير وظيفتك :
 نعم لا
- 33- في حالة الإجابة بنعم أذكر الأسباب:

II- بيانات متعلقة بالصمت العاملين :

- 34- هل تحتفظ بأرائك لنفسك دون مناقشتها مع الآخرين؟
 نعم لا
- 35-إذا كانت الإجابة بنعم فهل يكمن السبب في : الإحساس بعدم إحداث التغيير
 القلق بشأن ردود فعل سلبية
- 36- هل صادفت مواجهة المشاكل بسبب انتماءك إلى مجموعة ما؟
 نعم لا
- 37-في حالة مساعدتك للآخرين هل تواجه ضغط من رئيس القسم؟
 نعم لا
- 38- هل تتجنب إبداء رأيك لحماية جماعتك ؟
 نعم لا

III- بيانات متعلقة بالتقاعس العمدي :

39- هل تقوم بتأجيل بعض أعمالك حتى و إن كنت قادرا على إنجازها : نعم لا

40- هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك : - دائما

- أحيانا

41- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل : - قلق

- لا تكثرث

42- هل تشعر بالرضا على تأدية مهامك: نعم لا

43 - هل تشعر أن قسمك لن يقدر عملك حتى و لو بذلت جهد كبير ؟ نعم لا

44- هل تحرص على المشاركة في جميع الأنشطة العلمية للقسم ؟ نعم لا

45- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب:.....

دليل الملاحظة المباشرة :

المتغير التابع : التهكم السلوكي للأساتذة :

1- الجوانب المتعلقة بغياب معنى العمل :

مظاهر سلوكية (طريقة إنجاز العمل الدائم داخل القسم ...):

*الإلتزام بمواعيد العمل (دخول قبل أو بعد الطلاب ، الإلتحاق بالمناسبات العلمية للكلية / القسم ،

المشاركة في التظاهرات العلمية الفكرية ...)

2- الجوانب المتعلقة بصمت العاملين :

العلاقات الحوارية (إيجاءات اللفظية و الجسدية مثل الصراخ ، رفع الأيدي ، ...)

التجمع حسب (الجنس ، مكان الإقامة الأصلي ، السن ، ...)

3- الجوانب المتعلقة بالتقاعس العمدي :

مظاهر انجازية (مدى سرعة نشر الدروس على منصة مودل ، علة الاشراف تصحيح الاختبارات و

نشر النقاط و)

المشاركة في اجتماع اللجنة



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



العلوم الإنسانية والاجتماعية
عمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): د. محمد بن حكيمة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205177565

الصادرة بتاريخ: 15.10.2019 عن دائرة: بلدية أولاد ماضي

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: الاجتماع

تخصص: تخطيط وعمل تحت رقم التسجيل: 1998459556

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مذكرة ماستر 2 تحت عنوان: التنشيط والتخطيط

وعلاقتها بالتحكم السلوكي لدى المتفرغين علم
الاجتماع - جامعة محمد بوضياف

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

أكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 17-06-2021

امضاء المعني(ة):



ع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافئتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

موضوع: التخطيط والتطوير في الأقسام بالجامعة السلوكية
في أستانة الجامعة قسم علم الاجتماع
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رقم التسجيل: 1998 459556
رقم التسجيل: دعوى حكمة

م: علم الاجتماع الشعبة: التخصص تنظيم وعمل
ف: بلووم السعدان الرتبة: بروفيسور

أنتني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

افقتة وامضاء المشرف(ة):



الدكتور
جمال بن خالد

الدكتورة
بلووم السعدان

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1) مؤيد السالم : القوة التنظيمية ؛ اثراء للنشر والتوزيع ؛ الأردن ، ط 1 ، 2009.
 - 2) بوفلحة غياث: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016 ، الجزائر.
 - 3) بوفلحة غياث: القيم و التسيير، مكتبة الفلاح ط1، 1999 ، الجزائر.
 - 4) محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط2، 2011، الأردن.
 - 5) خليل محمد حسن الشماخ؛ خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة ط4، 2009، الأردن.
 - 6) محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع ط1، 2019، الأردن.
 - 7) سيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ؛ دار المعارف ؛ مصر 1977.
 - 8) بلوم اسمهان : التنظيم الحديث المؤسسة ، نحو رسملة لإدارة العقل الإداري و الجاهزية المؤسسة ، ادليس بلازمة للنشر والترجمة ، الجزائر ، 2020 .
 - 9) سعيد سبعون: الدليل المنهجي : في اعداد المذكرات و الرسائل الاجتماعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر و الترجمة و التصميم، 2020، الجزائر.
 - 10) أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، لبنان، 1981
 - محمد البشير : علماء الاجتماع التنظيمات و العمل في الجزائر الرعيل الأول ، دار الكنوز للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2018.
 - 11) محمد البشير : علماء الاجتماع التنظيمات و العمل في الجزائر الرعيل الأول ، دار الكنوز للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2018 .
 - 12) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع و تنظيم، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، مصر، 2007.
 - 13) محمد عبد الكريم حوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي ، ط1، الأردن، 2007
- ثانيا : الاطروحات :
- 14)- إسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة_ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة والنشر باتنة_ دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011 / 2012

قائمة المراجع

15) رائف سفيان يوسف الكركي: التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة القدس 2010 م .

ثالثا : المجالات و المقالات العلمية:

16) عفراء عباس حماده واخرون: التسييس التنظيمي لقيادات التعليم العالي وانعكاسه في تحديات مخرجات سوق العمل ؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة بغداد.

رابعا : المحاضرات :

17) تركي حسان : مطبوعات بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، سنة الثالثة، علم الاجتماع تخصص تسيير الموارد البشرية، نظام L.M.D قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، الجزائر، 2015/2014.

18) بلوم اسمهان : مطبوعات بيداغوجية في مقياس تنظيم الحديث للمؤسسة، سنة أولى ماستر، علم الاجتماع تخصص تسيير علم اجتماع تنظيم و عمل، نظام L.M.D قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020/2019.

19) بوجلال مصطفى : مطبوعات بيداغوجية في مقياس سوسولوجية المؤسسة الجزائرية، سنة أولى ماستر، علم اجتماع تنظيم و عمل، نظام L.M.D قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020/2019.

خامسا : المواقع الالكترونية :

www.wikipedia.org