



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



## الممارسات السلطوية و علاقتها بالصمت التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

بتقة ليلي

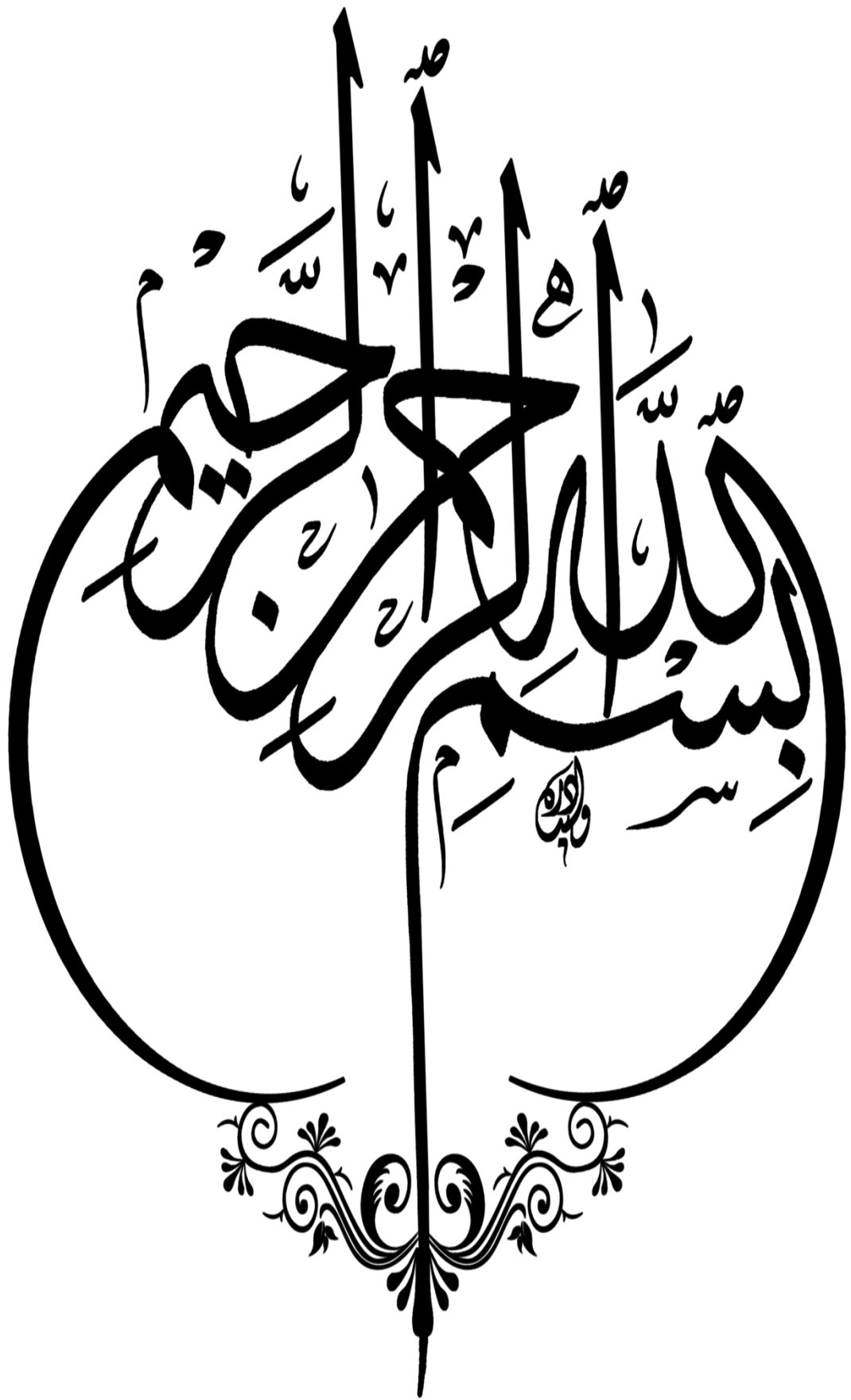
إعداد الطالبة :

محدادي حنان

### لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د . بداوي محمد سفيان	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
د . بتقة ليلي	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا و مقرا
د . بلقرمي سهام	محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا

2022 / 2021



إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في

يومه إلا قال في غده ، لو غير هذا

لكان أحسن ، و لو زيد كذا لكان

يستحسن ، و لو قدم هذا لكان أفضل ،

ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من

أعظم العبر وهو دليل على استيلاء

النقص على جملة البشر.

العماد الاصفهاني



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة  
إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها  
إلى اخوتي الاعزاء  
إلى عائلتي الصغيرة  
زوجي وأبنائي  
إلى كل من ساعدني في إعداد هذا  
البحث وأمدني بيد العون  
إلى كل طالب للمعرفة





## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي  
وعملا بقول رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم ( من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله.... )

نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة بتقة ليلى على  
كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء  
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة  
إضافة إلى الشكر الجزيل لأساتذة قسم علم الاجتماع عامة  
وأساتذة تخصص تنظيم وعمل خاصة الذين رافقونا في مشوارنا  
الدراسي، ده ن أن ننسى، الم، كل زملائه، و زميلاته،



## الملخص بالعربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الممارسات السلطوية بالصمت التنظيمي عند الأساتذة " دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة وقد تم طرح السؤال الرئيس التالي: هل توجد علاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟ وتدرج تحت هذا التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ هل توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - 2/ هل توجد علاقة بين التمييز في التعامل وبين الصمت الدفاعي داخل المؤسسة محل الدراسة؟
  - 3/ هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الصمت الاجتماعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة؟
- فكانت الفرضية الرئيسية كالتالي:

توجد علاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. حيث قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان بالمؤسسة محل الدراسة.
  - توجد علاقة بين التمييز في التعامل وبين الصمت الدفاعي داخل المؤسسة محل الدراسة.
  - توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الصمت الاجتماعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- و في سبيل التحقق من الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية المطروحة في هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي، واعتمدنا على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات فكان حجم العينة 38 أستاذ بكلية والتي أخذت بشكل عشوائي بسيط وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان" صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "توجد علاقة بين التمييز في التعامل والصمت الدفاعي" عدم جدوى الفرضية الثالثة التي كان مفادها "توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والصمت الاجتماعي" وانطلاقاً من هذه النتائج ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والنتائج.

## **The summary is in English**

This study aimed to identify the authoritarian practices to organizational silence among professors “ a field study at the faculty of humanities and social Sciences at the university of mohamed boudiaf msila. The main question was asked:

Is there a relationship between authoritarian a practices and organizational silence at the college of humanities and Social Sciences?

The following sup questions fall under this:

1/ Is there a relationship between the abuse of power and silence in the institution under study?

2 / Is there a relationship between discrimination in dealing and defensive silence within the institution under study?

3/ Is there a relationship between participation in decision making and the social silence of in individuals in the institution under study?

The main hypothesis was:

There is a relationship between authoritarian practices and organizational silence at the college of humanities and Social Sciences.

We formulated sup hypotheses as follows:

\_ there is a relationship between the abuse of power and silence in the institution under study.

\_there is a relationship between discrimination in dealing and defensive silence within the institution under study.

\_ there is a relationship between participation in decision making and the social silence of in individuals in the institution under study.

In order to verify the main hypothesis and the sub hypotheses put forward in this topic, we used the descriptive approach, and we relied on in college, we reached the following conclusions:

\_ The validity of the first hypothesis that (there is a relationship between the abuse of power and silence submission).

\_The validity of the second hypothesis, which was that (there is a relationship between discrimination in dealing and defensive silence).

\_ The futility of the third hypothesis, which was that (there is a relationship between participation in decision making and social silence).

Based on these results, the study concluded with a set of recommendations and results.

# الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر و اهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
2 - 1	مقدمة
	الجاناب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	تمهيد
6	1 - الإشكالية
7	2 - أسباب اختيار الموضوع
8	3- أهمية الدراسة
8	4 - أهداف الدراسة
8	5- فرضيات الدراسة
9	6 - تحديد المفاهيم و المصطلحات
11	7 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الممارسات السلطوية
21	تمهيد
22	1 - أنماط السلطة
28	2_ مظاهر السلطة
32	3_ أشكال السلطة
34	4_ توزيع السلطة في المؤسسة
36	5_ تطور علاقات السلطة في المؤسسة
38	5_ المقاربة النظرية للممارسات السلطوية

42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصمت التنظيمي	
45	تمهيد
46	1_ أسباب الصمت التنظيمي
47	2_ مراحل الصمت التنظيمي
48	3_ أنواع الصمت التنظيمي
50	4_ آثار الصمت التنظيمي
50	5_ سبل تفادي الصمت التنظيمي
52	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	
56	تمهيد
57	I- منهجية البحث
57	1- المنهج
57	2- أدوات جمع المادة العلمية
57	2-1- الاستبيان
59	3- بعض القواعد والقياسات الإحصائية
59	4 - العينة
63	II - التعريف بميدان الدراسة
63	1 - المجال البشري
66	2 - المجال الجغرافي
66	3 - الحدود الزمانية للدراسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسيرالنتائج	
69	تمهيد
70	1 - عرض و تحليل و تفسير البيانات
90	2 - مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
92	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	نتائج صدق وثبات إستمارة الإستبيان	01
59	توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
59	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	03
60	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04
61	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
61	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	06
62	التعداد الإجمالي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	07
63	تعداد أساتذة قسم التاريخ	08
63	تعداد أساتذة قسم علم النفس	09
63	تعداد أساتذة قسم علم الاجتماع	10
64	تعداد أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال	11
64	تعداد أساتذة قسم علوم إسلامية	12
64	تعداد أساتذة قسم الفلسفة	13
69	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (6 و 38)	14
70	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 39)	15
71	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (8 و 42)	16
72	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (9 و 40)	17
73	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (10 و 41)	18
73	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (11 و 41)	19
74	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (11 و 42)	20
75	يوضح العلاقة بين التعسف في إستخدام السلطة وصمت الإذعان	21
76	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 29)	22
77	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (8 و 27)	23
78	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (14 و 35)	24
78	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (15 و 30)	25
79	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (16 و 35)	26
80	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (17 و 31)	27

81	يوضح العلاقة بين التمييز في التعامل والصمت الدفاعي	28
82	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (18 و 27)	29
83	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (19 و 26)	30
84	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (20 و 24)	31
85	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (21 و 28)	32
86	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (22 و 25)	33
87	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (23 و 29)	34
88	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (19 و 29)	35
89	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والصمت الاجتماعي	36

## مقدمة:

تواجه المنظمات بصفة عامة ، و التعليمية خاصة الكثير من المتغيرات والتحولات، كثورة الاتصالات والمعلومات ، والتطور العلمي في كافة المجالات ، والتغيير المستمر ، إضافةً إلى العولمة وما فرضته من نظم وعلاقات مؤسسية ودولية ، وهذه المتغيرات والتحولات اقتضت من مؤسسات التعليم أن تغير من برامجها وآليات عملها ونظم إدارتها بما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للمجتمع وتحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة، كما أن فعالية المؤسسات وتميز أدائها يتحدد بناءً على فعالية الموظفين فيها ، و تميز أداء قادتها و موظفيها على حد سواء، على عكس ذلك فإن عدم إسهام الموظفين في المؤسسة باقتراحاتهم و آرائهم فيما يخص العمل ، و المشاركة في صنع القرارات ، يؤثر سلباً في أداء المؤسسة من جهة ، وعلى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من جهة أخرى.

والاهتمام بالموارد البشري في التنظيم يتجلى في فهم ممارسي السلطة لنفسية الفئات العاملة، و دوافع سلوكهم وحاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية وأسلوب تفكيرهم إلى جانب كيفية إقناعهم والتأثير فيهم، عن طريق تحفيزهم و تشجيعهم ورفع معنوياتهم، مما يحقق رضاهم ويعزز استقرارهم، ويسهم في تنمية سلوك التعاون، وتجنب وقوع المنظمة في كثير من المظاهر والسلوكات السلبية التي تعيق تقدمها وتمنع قدرتها على التنافس والتميز والتي يعد الصمت التنظيمي إحدى هذه المظاهر والسلوكات التنظيمية السلبية فهو من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة ، وهذا السلوك يمثل حالة من الإحجام وعدم بوح المرؤوس بما يكره من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي ؛ كما يعبر سلوك الصمت التنظيمي عن ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك حالة الصمت التنظيمي التي تسود في المؤسسة عدة أضرار أو آثار سلبية، منها ضعف علاقة الثقة والاحترام مما يؤثر سلباً في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، هذا بالإضافة إلى تردي المناخ التنظيمي السائد ، و يؤثر سلباً على التفاعل والحوار بين الأفراد وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة وتقليل فرص النمو والتطور ، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

في خضم ما سبق يتبين لنا أن للممارسات السلطوية لها تأثير على الفئات العاملة قد تسهم في تثمين سلوكه أو عكس ذلك بكبح سلوكه، فتساهم في زيادة صمت الإذعان وتفعيل صمت الحماية الذاتية وتعزيز الصمت الاجتماعي لدى الفئات العاملة باعتبار أن سلوك صمت لدى العاملين سلوكاً طوعياً واختيارياً ، فهو

يحقق استقرار بيئة العمل من خلال تعزيز الصمت الاجتماعي، بالاهتمام بزملاء العمل، ونظرا لتأثير الممارسات التي ينتهجها المسؤولون على العاملين نحو عملهم فإن الدراسة الحالية تحاول معرفة الممارسات السلطوية وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لذلك ارتأينا أن تكون خطة العمل على النحو التالي: مقدمة، و خمسة فصول، و خاتمة، حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري، والثاني خصص للدراسة الميدانية، ثم خاتمة نستعرض فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة. الجانب النظري تشكل من ثلاثة فصول رتبنا كالتالي: الفصل الأول الإطار العام للدراسة و يتضمن الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع ثم أهداف وأهمية الموضوع كما تطرقنا إلى أهم المصطلحات والمفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بمتغيريه.

أما الفصل الثاني بعنوان الممارسات السلطوية الذي عالج أنماط السلطة، مظاهر وأشكال السلطة، توزيع السلطة في المؤسسة إضافة إلى تطور علاقتها في المؤسسة وأخيرا تم عرض المقاربة النظرية للممارسات السلطوية. في حين الفصل الثالث تناول العنوان الصمت التنظيمي حيث تطرقنا فيه لأسباب الصمت التنظيمي، ثم مراحل مرورا إلى الأنواع وآثاره، ختاماً بسبل تقادي الصمت التنظيمي.

أما بالنسبة للجانب الميداني: اشتمل على فصلين:

الفصل الرابع والذي تناولنا فيه منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة ، العينة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس جاء بعنوان عرض وتحليل وتفسير النتائج حيث تطرقنا فيه إلى عرض و تحليل و تفسير البيانات، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى الخاتمة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1 - الإشكالية
- 2 - أسباب اختيار الموضوع
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - فرضيات الدراسة
- 6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7 - الدراسات السابقة

### تمهيد :

الإطار العام للدراسة عبارة عن خطوات يتبعها الباحث في بحثه، والتي تحدد الإطار العام للدراسة يوضح فيها المراحل التي تطرق إليها من خلال عرض الإشكالية والفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف وأخيرا الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

تعد السلطة ظاهرة اجتماعية اهتم بها الإنسان منذ القدم إلى عصرنا هذا لكن هذا الاهتمام يختلف من عصر إلى آخر، ففي العصور الأولى كانت السلطة محصورة في المجال السياسي أي في سلطة الحاكم على شعبه، أما في عصرنا الحالي فقد تخطى الأمر ذلك لاسيما بعد الثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى، الأمر الذي توجب وجود نسق من السلطة التنظيمية من أجل عملية الضبط والسهر على السير الحسن للعمل، لذا فإنها تمثل عصب العملية الإدارية وهذا ما جعل العديد من علماء علم اجتماع التنظيم يوجهون أنظارهم نحوها.

فموضوع الممارسة السلطوية من الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة وزوايا متباينة، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين خاصة علم اجتماع التنظيم والعمل، الذين حاولوا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه السلطة في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للعامل الذي يتأثر بطبيعة علاقات العمل التي تتشكل بينه وبين مسؤوليه، والتي قد تأخذ أشكالاً مختلفة سواء إيجابية كانت أو سلبية خاصة السلبية منها التي تؤثر على سير المنظمة وأدائها بشكل عام كالإكراه في العمل والتسلط، ولا يظهر الإكراه إلا حين تصبح القواعد المفروضة غير متناسبة مع الواقع الاجتماعي حيث يسود فيه نموذج هجين يغلب عليه طابع السلطة والاستبداد وأنماط التسيير الكلاسيكية كاللجوء إلى التهديد، الاستغلال والعقوبات.

إن فعالية المؤسسات وتميز أدائها يتحدد بناء على فعالية الموظفين فيه وتميز أداء قادتها وموظفيها على حد سواء، على العكس من ذلك فإن عدم مشاركة الموظفين في المؤسسة باقتراحاتهم وآرائهم فيما يتعلق بالعمل وتصرفهم كمنفذين للعمل بشكل آلي بعيداً عن الإبداع والابتكار والحماسة والمشاركة في صنع القرارات في المنظمة فالسلطة من عناصر القوة الثلاث المتداخلة إلى جانب العنف والنفوذ مثلما أشار إلى ذلك تالكوت بارسونز فهي الأسلوب السليم نحو تنفيذ القرارات وتطبيق النظام على أفعال الآخرين ويذكر روبرت ماكيفر أن الناس عندما يمتلكون السلطة فإنهم يمتلكون الحق في وضع السياسات داخل التنظيم الاجتماعي وإصدار الأحكام، والتصرف بكفاءة، أو التوجيه.

وبهذا يرتبط نجاح المنظمة بنجاح الممارسات السلطوية فيها كالمشاركة في اتخاذ القرار والنظر للعاملين على أنهم أعضاء في الجماعة ويتأثرون بضغوطها وبنمط السلطة السائدة التي تؤثر بدورها على شكل العلاقات والاتصال بين العامل والإدارة مثلما أشارت إلى ذلك نظرية العلاقات الإنسانية، كما أن غياب الممارسات

السلطوية العقلانية ونفسي ثقافة التعسف في استخدام السلطة والتميز في بين العمال كلها مظاهر تسهم في ظهور العديد من الظواهر والسلوكيات السلبية كالصمت التنظيمي الذي يعتبر من المعوقات التنظيمية التي تهدد كيان المنظمة وتمنع تميزها والذي يدل على وجود خلل في المنظمة يتعلق بنمط العلاقات والسلطة السائدة فيها داخل هذه المنظمة أو بمكانة العامل فيها، كما يتعلق بصحة المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العامل وهو ما ذهب إليه إيتزيوني بقوله أن افتقار العامل لفرص الابتكار والتعبير عن الذات داخل المنظمة وإحساسه بالتهميش وأن عمله لا معنى له، وعدم قدرته على التحكم فيما يفعل تجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه العمل والتي قد تدفع به الى العديد من السلوكيات السلبية على رأسها الصمت التنظيمي الذي يأخذ أبعاد مختلفة كالصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي وصمت الإذعان والتي تعتبر من أهم العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات خاصة صمت الإذعان والصمت الدفاعي والتي تمثل انعكاس لعدد من العوامل التنظيمية، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسة وبالتحديد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ومما سبق نطرح التساؤل الرئيس التالي:

هل توجد علاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟  
وتندرج تحت هذا التساؤلات الفرعية التالية:

1/ هل توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان بالمؤسسة محل الدراسة؟

2/ هل توجد علاقة بين التميز في التعامل وبين الصمت الدفاعي داخل المؤسسة محل الدراسة؟

3/ هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الصمت الاجتماعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة؟

## 2 - أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع.

- أهمية موضوع الدراسة.

- قلة الدراسات في هذا الموضوع خاصة ظاهرة الصمت التنظيمي.

- موضوع يتماشى مع التخصص.

### 3 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة التي تناولناها في:

- الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في حل المشاكل والصعوبات المتعلقة بالبحث.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي لمفهوم الصمت التنظيمي في حد ذاته باعتباره من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسع إلى تحقيقه ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد على كبح معالم صمت الإذعان.
- يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة في الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي.

### 4 - أهداف البحث:

في ضوء مشكلات البحث فإن هدف البحث ينصب فإن هدف البحث ينصب في الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مفهوم الصمت التنظيمي وأبعاده ومظاهره من وجهة نظر عدد من الباحثين.
- ✓ تحديد مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى العاملين عينة الدراسة.
- ✓ اختبار علاقة التأثير بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي.
- ✓ التعرف على مدى ثقة العاملين في رؤسائهم ومؤسستهم.
- ✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

### 5- فرضيات الدراسة:

#### -الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### -الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان بالمؤسس محل الدراسة.
- توجد علاقة بين التمييز في التعامل وبين الصمت الدفاعي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الصمت الاجتماعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

## 6\_ تحديد المفاهيم:

### 6 - 1 - تعريف السلطة:

-لغة: السلطة في اللغة مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر وكذلك السلطان بمعنى الحجة، وذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق.<sup>1</sup>

يقدم قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ثلاثة معاني لمفهوم السلطة "فهو يعتبرها من جهة بمعنى الحكم Autorité ثم بمعنى القدرة وهو القوة Pouvoir وبمعناها السياسي Le Pouvoir "Politique".<sup>2</sup>

### -اصطلاحاً:

تعرف السلطة بأنها "مجموعة من القواعد العامة الملزمة والمستمدة من اللوائح والقوانين الوصفية، وتخول صاحبها حق إصدار قرارات لها صفة الجبر والإلزام بالنسبة للآخرين أو يخالف الضوابط التي تحكمها، أو يتخطى الأدوار المخولة له بموجبها، وبمقتضى المنصب الذي يشغله وإلا اعتبر خارجاً على قواعد الجماعة ومعاييرها وضوابطها النظامية المر الذي يسوغ إزاحته من منصبه ويبرر مساءلته وتوقيع العقوبة عليه".<sup>3</sup>

وتعرف السلطة أيضاً بأنها " تجمع يقوم على السيطرة، تطبق أوامرها في نطاق معين، بواسطة تنظيم إداري يمتلك قوة التهديد واللجوء إلى استعمال الجبر المادي".<sup>4</sup>

### 6- 2 - تعريف الممارسة:

-لغة: ممارسة: ( اسم ) مصدر مَارَسُ مَمَارَسَةً الْحُقُوقُ: مَبَاشَرَتُهَا الْمَمَارَسَةُ: عملية البيع أو الشراء بدون مزائدة ولا مناقصة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>/ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، مجلد 3، 1998، ص 183.

<sup>2</sup>/ سامي ذبيان وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط 1، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان 1990، ص26.

<sup>3</sup>/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2006\_2007، ص 76.

<sup>4</sup>/ بيار كوت جان - بيارموني جان: من أجل علم اجتماع سياسي، ترجمة محمد هناد، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 228.

<sup>5</sup>/ ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر، المجلد الرابع، الطبعة السادسة، دمشق، 1988، ص147.

### 6-3 - التعريف الإجرائي للممارسات السلطوية:

عبارة عن عملية تفاعل و تناغم تحدث بين ممارسي السلطة و المرؤوسين داخل بيئة العمل، والذي يجمعهم هدف واضح يسعون من أجل تحقيقه ويكمن تأثير السلطة على المرؤوسين في عدم استعمال القوانين بل يكون هناك توافق و تقاهم بينهم من خلال قدرة الإقناع و استعمال أنواع المهارات القيادية خاصة مهارة التواصل .

### 6-4 - تعريف الصمت:

- لغة: عرف على أنه السكوت، ورماه بصماته أي بما صمت منه، وأصمته وصمته: أسكته.<sup>1</sup>

### 6-5 -تعريف التنظيم:

-لغة:التنظيم لغة من نظم ينظم تنظيما: الأمر رتبه.<sup>2</sup>

كما أن التنظيم في أوسع معانيه عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق أسباب الوجود بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

-اصطلاحا:هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم نذكر منها:

\_ يعرفها كل من روبرت فورد وزملائه أن التنظيم عبارة عن: "جماعة من الناس يتصلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".<sup>4</sup>

\_ يعرفها ماكس فيبر من خلال دراسته للبيروقراطية بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز".<sup>5</sup>

\_ أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

المعنى الأول: "وهو أن المنظمة تدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية.... الخ".

المعنى الثاني: "ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما في عمليات، وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

<sup>1/</sup> موسى مساعد محمد العرياني: واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم،مجلة كلية البنات ، أبريل 2016، ص841.

<sup>2/</sup> علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص 1231.

<sup>3/</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 14.

<sup>4/</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ص 8-9.

<sup>5/</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص10

## 6-6 - التعريف الإجرائي للصمت التنظيمي:

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه عزوف العاملين في المؤسسة بالإدلاء بأي معلومات سواء سلبية أو إيجابية من قبل لأنها بإمكانها أن تعرض العاملين إلى المسائلة من طرف إدارة المنظمة، وعليه تمنع الإدارة من معرفة أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والتقليل من السلبيات الموجودة فيها.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1 - الدراسات المتعلقة بالممارسات السلطوية:

-دراسة الدكتورة "بلوم اسمهان" الموسوم بنسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، 2011-2012، تم التركيز فيها على النسق السلطوي كبناء محوري لا يمكن للمنظمات أن تستغني عنه، وعلى كيفية تفعيل الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في فرضيات الدراسة، واتخذت هذه الدراسة من التعرف على النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية وأهم المحكات الكفيلة ببلورته، والوقوف على واقع العملية التوظيفية، التكوينية والعملية التحفيزية وأهم المعايير والآليات التي تحدد منطلقاتها.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم انجازه بالمؤسسة العمومية لأشغال الطباعة "دار الشهاب للطباعة والنشر" بباتنة، وهي مؤسسة عامة تضم ستة وخمسون (56) عاملا حسب تقرير 03/02/2002 مقسمة وفق المصالح التالية: الإدارة العامة وتضم عاملين (02) وتليها مصلحة المحاسبة والتسيير المالي وتضم ثلاثة عمال (03) ثم إدارة الموارد البشرية وتضم ثمانية عمال (08) لتليها المصلحة التجارية وتضم خمسة عمال (05) وأخيرا المصلحة التقنية وتضم ثمانية وثلاثون عاملا (42)، أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فتضم خمسة وستون عاملا (65) ففي الإدارة العامة هناك عاملين (02) وأيضا عاملين (02) بالمحاسبة وإدارة الموارد البشرية لتليها مصلحة الإعلام الآلي<sup>1</sup>

ومعالجة الصور بخمسة عمال (05) أما بالنسبة لمصلحة المخبر فتضم عاملين (02) والمصلحة التجارية بها ستة عمال (06)، وأخيرا المصلحة التقنية وتضم اثنان وأربعون عاملا (42).

<sup>1</sup>/ بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة (العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ) وخاصة ( دار الشهاب للطباعة والنشر )، رسالة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011\_2012.

تم إجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة باعتبارهم القاعدة الأساسية التي تكشف عن كل صور الممارسات السلطوية من خلال اتخاذ القرارات والكشف عن مدى تهمين العملية التكوينية بالإضافة إلى واقع التفكير الإبداعي والإبتكاري.

استخدمت المنهج المقارن وذلك تماشياً مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية في إطار عقد مقارنات مغايرة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية - عامة وخاصة - عن طريق إبراز أوجه الشبه والاختلاف على المستوى التنظيمي مجال الدراسة باستخدام أدوات منهجية تتصف بالموضوعية والكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات.

ناقشت في الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيلاً لعملية التوظيفية عن طريق الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة، حيث اكتسبت المؤسسة العمومية مواصفات جديدة نظرياً هذه الفعاليات بقيت رهينة ممارسات وسلوكات بيروقراطية سلبية موروثية، كما ظل النمط السلطوي قهري بعيداً عن الممارسات العقلانية، تعود إلى آليات داخلية تتعلق بغيا بالتقاليد الصناعية وإيديولوجية التسيير الاقتصادي، فتظهر الجهوية، المحسوبية والخصائص الفيزيولوجية مرتعا خصبا للبنية التنظيمية العامة، فالأسس القهرية وحتى المادية المكرسة داخل البنية التنظيمية العامة ألغت الإحكام إلى الجوانب القيمة والأخلاقية لتتنامي معايير اللارسمية في المؤسسة العامة، بالإضافة إلى إحساس العامل بالاغتراب نتيجة عدم ملكيته لوسائل الإنتاج، إضافة لعدم منحه فرصة التعبير عن ذاته نظراً للرقابة والروتين.

أما الفرضية الثانية الجزئية: تساهم السلطة التنظيمية العقلانية بتهمين العملية التكوينية إذ دحضت العملية التكوينية في المؤسسة المستقلة، فالتأهيل والرسكلة باتت ضرباً من الخيال فالاستقرار المهني مفروض على العامل، الذي تحدد وضعه المهني بطريقة ميكانيكية تكبح كيانه الشخصي والمهني وجعل الأجر هو الصورة المنمطة للعملية التحفيزية.

أما الفرضية الثالثة: تضمنت السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية. بما أن الممارسات السلطوية بأنماطها وأسسها، والتي عمدت إلى إضعاف رصانة النسق ومصداقية التنظير، كشفت المعطيات البحثية أيضاً عن عدم عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء آليات التفويض، المشاركة والاستخدام الآلي لمنظومة التحفيز، بسبب انتهاز الفرص والتحايل على القوانين، الأمر الذي نمط الاستخدام الآلي للحوافز وكبح تنمية شخصية الفاعل في سياق الأسس التي تضمنتها القرارات التنظيمية "الخبرة، الحرفية" التي تأسست

وتحولت إلى تقليد راسخ داخل البنية التنظيمية العامة، كما كانت الأقدمية هي الصورة القانونية داخل البنية التنظيمية العامة وهذا ما أدى إلى جمود واضطراب بنى التنظيم.

كشفت الدراسة عن غياب الفروق بين بنية المؤسسة العامة والخاصة فيما يتعلق بواقع القرارات التنظيمية فرب العمل هو المركز الأوحد للسيطرة والضببط. وفي خضم الحثييات التحليلية يمكن القول أن عقلانية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية بقيت رهينة ممارسات سلطوية قهرية، فكبحت العملية التوظيفية وكذلك تثمين العملية التكوينية، وأيضاً تعزيز العملية التحفيزية في ظل استمرار الذهنية التسييرية المكبلة بالقيود البالية .

أفادت هذه الدراسة في دعم الإطار النظري وخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالممارسة السلطوية، من حيث التعرف على متغيرات ومؤشرات الدراسة وكيفية الاستفادة من هذه المعلومات للدراسة الحالية بالإضافة إلى التعرف على كيفية بناء الجانب الميداني في الدراسة.<sup>1</sup>

-دراسة ساكري دليلية: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، 2004\_2005.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيفية تنظيم السلطة في المؤسسة وأهميتها. ومعرفة مشاكل المؤسسة وأين توجد السلطة في ذلك.بالإضافة إلى معرفة طموح المؤسسة ودور المسيرين في ذلك،ومعرفة ما إذا كان الحل الأمثل هو الخوصصة للتخلص من السيطرة الخارجية والداخلية على المؤسسة.

وقد تمثلت أهمية الدراسة في كون السلطة في المؤسسة تمثل القوة الإيجابية التي يملكها متخذو القرارات والمسيرين دون غيرهم، وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المناصب.

- معرفة المشاكل التي تعيشها المؤسسات الجزائرية وسيرها نحو الخوصصة والإغلاق والإفلاس. التسريح العشوائي للعمال، والطرده التعسفي للبعض، وزيادة الإضرابات وحدة الصراعات بين العمال والإدارة، وكانت تساؤلات الدراسة حول:

\_ الصراع في المؤسسة ودور السلطة في ذلك.

\_ تنظيم وتوزيع السلطة في المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع البحث من خلال ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها وجمع المعلومات والتحليل واستخلاص النتائج، أما العينة فقد كانت موضحة كالتالي:

<sup>1</sup> /بلوم اسمهان : مرجع سابق

الإطارات (22) والمشرفين (08)، إذن عينة الدراسة هي (30) مفردة، كما اعتمدت الباحثة على الاستمارة والملاحظة والوثائق والسجلات تحتوي على خمسة محاور وسبعة وأربعون سؤالاً.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أغلب مفردات العينة بأن التنظيم الحالي للسلطة هو حسن، كما أن النمط القيادي السائد هو بين الفوضى والديمقراطية هناك وسطية بين الأنماط، هناك فوارق بين الإدارة والعمال حتى الاختلاف في الأجور والعلاوات والترقية يثبت صحة هذا الفرق.

- يكون الاحترام في المؤسسة للفرد العامل المجد أكثر من الذي عنده سلطة، كما ينظر أغلب مفردات العينة لتوزيع وتنظيم السلطة في المؤسسة نظرة سلبية ويرون بضرورة التغيير.

- تعتبر مفردات العينة أن تنظيم وتوزيع السلطة في المؤسسة من الأسباب الرئيسية لأزمته. فهناك تداخل في الصلاحيات، وعدم تنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح، وهناك غياب للتفويض الفعلي للسلطة.

كما تم الاستفادة من هذه الدراسة من الناحية المنهجية وفي بناء الاستمارة ومختلف الجوانب المنهجية الأخرى.<sup>1</sup>  
-دراسة محمد خالد: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر (دراسة ميدانية) تحت إشراف الأستاذ: محمد بومخلوف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مختلف تمثلات العمال للممارسة السلطوية التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة وذلك بربطها بمختلف المتغيرات السوسيو مهنية، وذلك من أجل إيجاد العلاقة بين هذه الأخيرة وتمثلات العمال للسلطة التنظيمية والتي تناولها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والرقابة، وهي المؤشرات التي تم تناولها في الدراسة، وقد انطلق من مشكلة اختلاف التمثلات لدى العاملين في ظل عدة أبعاد تنظيمية، فكانت التساؤلات كما يلي:

\_ ماهي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون وغير المباشرون؟

- هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمال؟

ما هي محددات هذه التمثلات التي يبيلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء؟ وما هي انعكاساتها على سلوك العمال؟

<sup>1</sup>/ دليلة ساكري: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة- قسم علم الاجتماع، 2004\_2005.

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بدراسة ميدانية اختار مؤسسة Mental مصنع النسيج للمواد الثقيلة من المؤسسات القديمة لولاية تلمسان، سعى الباحث لمسح مجتمع الدراسة والذي حدده في عمال الوحدات الإنتاجية والمقدر عددهم 144، وبعد رفض البعض وإسقاط بعض الاستمارات كانت العينة متمثلة في 115 مبحوث، كما اعتمد على الاستمارة والمقابلة الشخصية كأدوات في جمع البيانات الميدانية، ومنه كانت الفرضيات التالية:

\_ الفرضية الأولى: تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السوسيو مهنية لهؤلاء العمال.  
\_ الفرضية الثانية: الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية.

عن طريق التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- تبين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء.

\_ تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف أنماط القيادة.

\_ عدم إدراك العمال لمعنى أنماط القيادة.

- هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مختلف المواقف.

- هناك ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلات لسلطة رؤسائهم.

- تتدخل بعض الخصائص الثقافية في تشكيل تلك التمثلات.

اعتمد الطالب المنهج الكمي قصد تحليل المعطيات الميدانية كما استخدم تقنية الاستمارة كأداة رسمية

في جمع تلك البيانات، واستعان بالملاحظات والمقابلات التي تحصل عليها خلال مختلف الزيارات الاستطلاعية وكان هذا بارزا في تحليلاته.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الجانب النظري وخاصة، بالإضافة إلى تحليله السوسولوجي

لمختلف البيانات من تصوره لواقع ممارسة السلطة وتمثلاتها في المؤسسة الجزائرية.<sup>1</sup>

-دراسة بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري " 2007/2006

,لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية حيث كان سؤال الانطلاقة الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟ وفرضيات الدراسة كانت كالتالي:

<sup>1/</sup> محمد خالدي: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر، رسالة مكملة لنيل الماجستير، علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الفرصيات الفرعية :

- 1- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.
- 2- كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.
- 3\_ تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

## 7 - 2 - الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي :

-دراسة الطائي وصكر: بعنوان أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، 2017 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (120) فردا يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدينامي مختلف الأقسام. وتم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتكرار النسبي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس وتحليل أراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومعامل الانحدار ( $\beta$ ) ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي واتضح أن متغير ضعف دعم الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا عكسيا بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

أوصت الدراسة على ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحديثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل والاهتمام بها، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>دراسة الطائي وصكر: بعنوان أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، مجلة الإدارة و

-دراسة أزهار مراد عوجه: بعنوان الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية 2019 ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني، كوفه عينة البحث، معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني، كوفه عينة البحث.، تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني، كوفه عينة البحث.

ولتحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم استمارة الإستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) أما فيما يخص مجتمع الدراسة فتمثل في المعهد التقني، كوفه أما عينة البحث فقد تمثلت بفئة الفنيين وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الأحيان في إجراء البحث على جميع المفردات فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة بمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بفئة الفنيين، إذ تم توزيع (101) استمارة استبانته من الذكور والإناث، وقد تم استردادها بالكامل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها جود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له اثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.<sup>1</sup>

- دراسة يوسف ميهفان شريف: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، 2015  
تمثل هدف الدراسة في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، حيث تم اختيار جامعة زاخو إقليم كردستان بالعراق لإجراء الجانب الميداني من البحث، وقد شملت عينة البحث 100 من الموظفين الإداريين في تلك الجامعة توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين ووجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوية سالبة بينهما، وكذا من نتائج الدراسة التوصية بضرورة أن يعقد المدراء الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود للتعرف على آرائهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / أزهر مراد عوجه: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة مركز دراسات الكوفة 2019 .

<sup>2</sup> / يوسف ميهفان شريف: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين، جامعة زاخو "إقليم كردستان" العراق، كلية العلوم الإنسانية قسم اقتصاد الأعمال، 2015.

- دراسة الفهداوي فهمي خليفة صالح: سلوكيات الصمت التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة 2012، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الصمت التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة ضمن إطار معرفي يحقق فهما متعمقا لتناول الصمت التنظيمي كظاهرة سلوكية خطيرة لم يتم بحثها سابقا في الدراسات العلمية المعنية بتطوير المنظمات العامة العراقية، وتبينت هذه الدراسة فرضية أنه كلما ازدادت مؤشرات وجود الصمت التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة كلما ازدادت مؤشرات تراجع تلك المنظمات نحو مزيد من الفشلتمثلت نتائج الدراسة في التوصل إلى أن الصمت التنظيمي فعلا إراديا أو سلوكا مقصودا يمارسه الموظفون كسلوك بديل عقب شعورهم بفشل الصوت أو الكلام نظرا لعدم استجابة الإدارة لمقترحاتهم وأرائهم، كما أوضحت تحليلات الدراسة صحة الفرضيات المتبناة "كلما ازدادت مؤشرات وجود الصمت التنظيمي في المؤسسات الإدارية العامة كلما ازدادت مؤشرات تراجع تلك المنظمات نحو مزيد من الفشل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> / الفهداوي فهمي خليفة صالح: سلوكيات الصمت التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة إطار معرفي في البنية والتحليل ، المعهد التقني ، الأنبار ، العراق ، 2012.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الممارسات السلطوية

تمهيد

- 1- أنماط السلطة
- 2- مظاهر السلطة
- 3- أشكال السلطة
- 4- توزيع السلطة
- 5- تطور علاقات السلطة في المؤسسة
- 6- المقاربة النظرية للممارسات السلطوية

خلاصة

## تمهيد :

إن السلطة كما نمارسها اليوم في حياتنا السياسية تعتبر إلى حد كبير ظاهرة جديدة في صورتها القانوني، وفي وظائفها الاجتماعية، وفي أجهزتها الإدارية، وان ظلت طبيعتها الأساسية قائمة وراء هذه الصور الجديدة. ذلك أن المجتمعات البشرية خلال تطورها الحضاري الطويل مارست السلطة في حياتها الاجتماعية، بل إن تلك الممارسة كانت من أسباب بقائها، وتطورها، فالسلطة سمة عضوية من سمات أي تنظيم بشري، وقد ظل الإنسان يعيش دائما في مجتمعات منظمة ، وعليه فإن كل مجتمع بشري مهما زاد حجمه يفترض به إيجاد تنظيم اجتماعي، يحقق به حاجاته الطبيعية والاجتماعية، كما أن كل تنظيم اجتماعي ينطوي انطواء عضويا، ووظيفيا، على وجوه تنظيمية ضابطة ذات أوامر ونواهي جماعية، ملزمة للأفراد، والجماعات، تجري عليها علاقاتهم بعضهم ببعض، وعلاقاتهم بغيرهم .

1- أنماط السلطة:

1-1 - الأنماط السلطوية حسب فيبر :

حدد فيبر " ثلاثة أنماط أو نماذج أساسية تتمثل فيما يلي:

1-1-1- السلطة التقليدية :

تقوم هذه السلطة على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة، بعيدا عن صيغ العقلانية التي يبيلور غيابها تنظيم بنية العمل في إطار شخصي يفتقد للمعايير القانونية التي تركز المفهوم العقلي للاقتدار كآلية فعالة لاختيار الفاعلين وضبط وتنميط سلوكهم التنظيمي، يتضح هنا أنه لا وجود للوظائف في ضوء القواعد التقليدية وإنما هناك مكانات (مراتب) شخصية تحدد أصحاب السلطة الشرعيين تربط صلة خضوع شخصي برؤسائهم.<sup>1</sup>

يذهب فيبر إلى أن السلطة تعرف بأنها تقليدية مادامت مشروعيتها تستند إلى قدسية النظام، وأن هذه القدسية المتعلقة بالنظام وبمكانة السلطة في إطاره، يعتقد في وجودها نظرا لأنها منحدره من الماضي، ويؤكد "بارسونز" في هذا الصدد أن استخدام فيبر لمصطلح القداسة المتعلقة بالجوانب التقليدية يرتبط بالمشروعية ويبرز ارتباط ذلك بالجانب المعياري وبذلك يمكن أن يقال أن فيبر قد أسس ارتباطا قويا بين مشروعية أحد نماذج السلطة وبين النزعة التقليدية.

1-1-2 - السلطة العقلانية " السلطة المعرفية":

يرى هذا النمط أن العقل هو الوجود وهو العلم وهو التقنية وهو القانون وهذه هي أسس السلطة القانونية، يرى فيبر أن أفضل تمثيل لهذا النموذج يتمثل في البيروقراطية، وهو يؤكد هذا في إطار النموذج نواجه بنسق من القواعد التي تطبق قانونيا وإداريا وفقا لمجموعة من المبادئ المؤكدة والثابتة بين كل أعضاء الجماعة. ويشير "بندكس" إلى أن فيبر يعرف السلطة العقلانية بأنها الاعتقاد بالعقلانية لنماذج من القواعد المعيارية، وأن مفهوم العقلانية نفسه يحمل عدة معانٍ فيعني أسلوب معين من التفكير وإدراك العالم الواقعي بمزيد من الرؤية والمقومات المجردة كما يعني أنه أسلوب معين في الحياة وشرعية هذا النمط من السلطة تكون من خلال ممارسة القوة ذات الطابع السياسي والتي تعتمد على القواعد القانونية ذات الصلة بالاشخصية، بل يكون الامتثال والخضوع حسب تلك القواعد المعيارية.<sup>2</sup>

<sup>1/</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 63.

<sup>2/</sup> الطيب مولود زايد: علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط 1، 2007، ص 82\_85.

حيث أن السلطة العقلانية تعتمد أساساً على البيروقراطية، فيعتبر هدفها الأساسي هو تأسيس مجموعة من العلاقات بالنظر إلى مبادئ العقل والمعقولية، ولا علاقة لهذه السلطة بالعمر أو الزمن أو درجة القداسة المتعلقة بالأشخاص المؤسسين لها، إذ يعد التنظيم البيروقراطي متفوقاً في حد ذاته، إذا هو قد حدد المكانات والأدوار المتعلقة بالتنظيم، وكذلك المعايير التي تحكمه بالنظر إلى التخطيط والحساب الخاضع للعقل، ويؤكد فيبر على أنه لا يوجد تنظيم عقلاني بدرجة كاملة.

### 1-1-3 - السلطة الكاريزمية أو الملهمة:

تعني كلمة كاريزما "Charisma" في اللغة الإغريقية الرحمة الإلهية، وأول من استعملها "أرسنت ترونتش" ثم ماكس فيبر الذي كان يعني بها قابلية الشخص على القيادة والإلهام بفضل قوة شخصيته وعبقريته وعقيدته.<sup>1</sup> فالكاريزمية تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلاً أو صفات شاذة تفوق قوة الشخص العادي.<sup>2</sup>

وهي تقوم على أساس ما يتمتع به القائد من صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين فهو مزود بقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وهو ملهم قام بأعمال بطولية لم يستطع أحد غيره القيام بها، وهو يتمتع بصفات خاصة بالقيادة الفردية، وقد يظهر القائد الكاريزمي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية فقد يكون زعيماً، أو بطلاً في المعارك الحربية أو فيلسوفاً، ويستطيع القائد من خلال هذه الصفات والقدرات أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهو يستطيع أن يغير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومهما كان الأمر فإن السلطة الكاريزمية تؤدي وظيفتها كقوة نووية ترفض القيم التقليدية وتثور ضد النظام القائم، ويؤكد فيبر أن الهالة لا تصمد لفترة طويلة ولا تمتد بعيداً حيث أن القيادة الكاريزمية تمضي في النجاح إذا كان عدد أتباعها ومؤيديها قليلاً، الأمر الذي يحدث في بداية الحركة الدينية أو الإصلاحية أو الثورية التي ينتزعها القائد الكاريزماتي وبعد نجاح أو استقرار هذه الحركات يزداد عدد مؤيديها وأنصارها فتحتاج إلى أجهزة إدارية وأموال وقوة عسكرية وما إلى ذلك من أنظمة بيروقراطية رسمية تفقد القيادة صفاتها السابقة وتتحوّل إلى قيادة دستورية شرعية، كما اعتقد أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية قادرة على إخضاع أعداد كبيرة من البشر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>/ إحصان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط 1، بيروت، لبنان، 1999، ص 526.

<sup>2</sup>/ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 213.

<sup>3</sup>/ مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

## 1 - 2 - الأنماط السلطوية حسب فوكو :

انطلق من أرضية متحركة لعلائق القوى التي تولد دونما انقطاع، فليست السلطة بالضرورة هي رأس الهرم وحسب وليست نابعة دائما من الأعلى بل هب "محيطة" تأتي من كل صوب وذلك بسبب أنها متولدة تتفاعل في كل لحظة فالكائن يقع تحت سلطة مكونة من شبكة علائقية من مجموعة سلطات متفاعلة فيما بينها بشكل دائم ومستمر.

فالفردي محكوم بسلطة الإدارة التي يعمل بها، وسلطة منظومته العقائدية التي يؤمن بها وسلطة العادات والتقاليد التي يمارسها وسلطة الأسرة التي ينتمي إليها وسلطة الدولة التي يعيش فيها، وهكذا فالإنسان محكوم بسلسلة من السلطات المحيطة به بشكل دائم ومستمر ومتفاعل ومركب في آن واحد ومجموعة هذه التفاعلات تشكل له واقعة، وبهذا التوصيف فإن التركيبات المجتمعية لا تقوم على الثنائية الضدية، فالمجتمع لا ينقسم إلى أقوياء وضعفاء، رؤساء ومرؤوسين، بل هناك مجموعة علائقية لقوى متنوعة متعددة تتكون منها أجهزة الإنتاج وتعمل من خلالها، وتشكل المؤسسات الحامل للانقسامات والنزاعات والرابط بينها. والسلطة بهذا الاعتبار ما هي إلا حركة بواسطتها تحول القوى فتخفف من حدة قوى لحساب قوى أخرى، أو تزيد من حدة قوى، أو تعمل على قلب الموازين بفعل الصراعات التي لا تتوقف، إذن السلطة هي الاستراتيجية التي تؤثر على القوى وتجسد أهدافها وتتبلور من خلال مؤسسات الدولة وأجهزتها كما تتبلور في القوانين وكافة أشكال الهيمنة المجتمعية الأخرى.

ويمكن القول أن السلطة بهذا المعنى ليست منصبا أو شيئا ملموسا نمسك به ونحتكره ونتصارع عليه، فالسلطة إستراتيجية ممارسة تنطلق من نقاط لا تتحصر في خضم بحر من العلاقات المتحركة وغير المتكافئة، مهمتها الأساس أن تنتج الواقع في إحدى مستوياته بكل تعقيداته وتعددته وغلبيانه.

والممارسة السلطوية "تلك الأفعال التي تصدر عن المديرين لموظفيهم في إطار السلطة المخولة لهم - السلطة الشرعية- التي تستوجب أن أعضاء التنظيم على استعداد للطاعة، ولاعتقادهم أن مصدر التوجيه والضبط شرعي سواء تمثل في شخص أو هيئة، وان ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها"<sup>1</sup>. إلا أن تلك الأفعال التي تصدر عن القادة أو الهيئات أو المشرفين في إطار سلطاتهم المشروعة ترتبط بحدين أولهما السيطرة، الجبر، فرض الإرادة، التحكم والضبط، القوة، الإلزام وهنا يكمن منطق قوة الشرعية، والثاني الطاعة، الولاء، الامتثال، التعاون والتأثير المتبادل حيث يكمن منطق شرعية القوة، وهذان

<sup>1</sup>/ راجع كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 44.

الحدان يعبران عن نمطين شائعان في ممارسة السلطة هما: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، فيما هناك نمط ثالث وهو النمط الترسي (الفوضوي).

### 1-2-1- النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي:

من البديهي أن علاقات السلطة تفرض وجود طرفين يمثل أحدهما رئيسا ويمثل الآخر مرؤوسا، لكن طبيعة هذه العلاقة تختلف من أسلوب إلى آخر هذا النمط أي الأسلوب الديكتاتوري تكون العلاقة فيه بين طرفي الإنتاج (الإدارة مثلا والعمال) علاقة جافة تتضمن قيام الإدارة بإصدار الأوامر، أما العمال فهم مجبرون على التنفيذ فلا مجال بعد ذلك لتبادل وجهات النظر أو الأخذ والرد والمناقشات.

ويشير هذا النمط أو الأسلوب من ممارسة السلطة إلى النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية العلمية في التسيير لتاييلور، حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها.<sup>1</sup>

كما أنه في النمط السلطوي الأوتوقراطي يكون الاتصال المعتمد في الغالب هو الاتصال ذو الاتجاه الواحد من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي الاتصال النازل وما يتضمنه من أسلوب أمر فيصبح بذلك المجال ضيقا أمام الاتصالات الصاعدة من العمال إلى الإدارة، مع أن قنوات الاتصال الصاعد يعطي فرصة ظهور الديمقراطية الصناعية، حيث تسمح الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية والاجتماعية فيخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية.<sup>2</sup>

ويرجع نقص الاتصالات الصاعدة مقارنة بالاتصالات النازلة في الغالب إلى اعتبارات متعددة منها:

"قد يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات التي قد تكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء"، إذن قد تؤدي عزلة الرؤساء إلى عزوف المرؤوسين عن الاتصال برؤسائهم حتى لا يتعرضوا لمواقف لا يرضون عنها بالرغم من أنهم قد يملكون معلومات أو بيانات هامة، هذا إلى جانب أن النمط الأوتوقراطي وتبنيه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعورا بالخوف وتجنب الاحتكاك "قالمرؤوس يشعر دائما بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في

<sup>1</sup>/ بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغزب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ص 115.

<sup>2</sup>/ محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 446.

تحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup> فالنمط الأوتوقراطي وما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين وتعدد المستويات الإدارية الشديدة يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم، مما يحدد من الاتصالات الصاعدة ويؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات، ومثال ذلك انقطاع شكاوى المرؤوسين لخوفهم من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك وهذا ما قد أفرز عدة مساوئ لهذا النمط منها: "أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال"<sup>2</sup>، هذا الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتماء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال وعدم توفر نظام فعال للاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة.

### 1-2-2 - النمط الديمقراطي:

يؤكد الباحثون أنه "نمط يتقاضي سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذ لم يبق القائد هو الأمر والناهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده".<sup>3</sup> فالنمط الديمقراطي يتيح نوعا من الحرية لأفراده وهو يعمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من "خلال جماعية التنظيم وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطته وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحت سواء أكانت هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا على أساس حقائق عقلية منطقية"<sup>4</sup>، أي اعتبار العامل قوة وعنصر حيوي من عناصر الإنتاج ولا ينظر إليه باعتباره سلعة أو آلة في التنظيم، وهذا النمط نجد أنه في كل جوانبه شكل مقابل عكسي للنمط السابق وتلخيصا لأهم ما فيه يمكن وضع النقاط التالية:

اللامركزية وتفويض السلطة وقلة المستويات الإدارية أي قصر خط السلطة فينعكس ذلك على طبيعة الاتصالات صاعدة ونازلة، كما أن من أهم سمات القائد الديمقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم وأن يظهر بمظهر الممثل لهم، والأمين

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 392.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 313.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا: مرجع سبق ذكره، ص 313.

على مصالحهم لا كرئيس...، ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعالة في التنظيم نحو تحقيق أهدافه برشد وكفاءة.<sup>1</sup>

ولذلك على عكس النمط السابق هذا النمط يتيح تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم ولذلك نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى قليلا وصعبا وكان الاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل كثيرا ويقتصر على إصدار الأوامر<sup>2</sup>، إضافة إلى ما ينطوي عليه هذا النمط من قدرة على احتواء أفراد التنظيم من مشاركة للأفراد في القرارات وهو عكس الإكراه الموضح في النمط السابق، لذلك يرى روس Ross الذي ذهب إلى أن "السلطة داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يمارسها جميع الأعضاء المساهمين أو المشتركين برأس المال أو العمل من خلال جهاز يمثلهم، ونجد كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي بوجه عام ألا يمارس المديرون سلطتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر".<sup>3</sup>

ومنه فالنمط الديموقراطي في ممارسة السلطة يقوم على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم.

### 1-2-3- النمط الترسلّي:

أما فيما يخص هذا النمط الذي تترك فيه للأخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم، ويتميز هذا النمط من الممارسة بأنه أقل الأنماط من حيث ناتج العمل ولا يحث على احترام المجموعة لرئيسهم ويشعر أفرادها بعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصح أو المساعدة، وهذا ما يترتب عليه آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالرئيس، يطلق عليه أيضا بالنمط الحر وغير الموجه والمتساهل ويقوم هذا النمط من الممارسة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل الرئيس لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>/إبراهيم عبد العزيز شيحا: نفس المرجع، ص 60.

<sup>2</sup>/مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 146.

<sup>3</sup>/طلعت ابراهيم لطي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص 60.

<sup>4</sup>/ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن، 1996، ص 132.

ويرجع استخدام هذا النمط من الممارسة السلطوية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، ويتضح نمط الممارسة الفوضوية فيما يلي:<sup>1</sup>

- اتجاه الرئيس إلى تفويض السلطة لمؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- اعتقاد الرئيس الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج ووضع الحلول للمشكلات.
- إتباع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالفائد الذي يتبع أسلوب الممارسة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالرئيس هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

## 2 - مظاهر السلطة:

تعد عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال والمسؤولية من مظاهر السلطة وهي منطلقات تعكس فعاليتها مدى نجاعة وفعالية السلطة وتتمثل فيما يلي:

### 2 - 1 - فعالية عملية اتخاذ القرارات:

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة والتي تتقدمها السلطة على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل مظهرا من مظاهر هذه الأخيرة، فغالبا ما ينسب إلى عملية اتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار "أهم وسيلة للمدير للإطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين"، وتعد عملية اتخاذ القرارات من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم "وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور".<sup>2</sup>

<sup>1/</sup> كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 212.

<sup>2/</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 78\_79.

إن القرارات الواضحة والمحددة والعقلانية الرشيدة تعد من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، مما يتطلب البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي من أجل تحقيق العقلانية لممارسات السلطة، وهو ما جسده بعض رواد البحث التنظيمي أمثال فيبر و جولدنر حيث أكد فيبر على أهمية التسلسل الهرمي للسلطات كسمة من سمات التنظيم البيروقراطي، حيث أن المراكز والوظائف في التنظيم البيروقراطي يتم تنظيمها وفق تسلسل هرمي للسلطات وذلك طبقاً لقواعد محددة والذي تخضع بموجبه المراكز الدنيا لسلطة وإشراف ومراقبة المراكز العليا في السلم الهرمي، كما يسمح هذا النظام للعاملين بالشكوى من قرارات رؤسائهم إلى المستوى الإداري الأعلى بطريقة محددة ومنظمة، في قمة الهرم نجد طبقة الإدارة والمكونة من مختصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب لذلك فالقرارات المتخذة تكون مركزية.<sup>1</sup>

وفي الأخير ومن خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، فالقرار لكي يكون مفيدا وعلميا يجب أن يتوافر فيه بعدان أساسيان:<sup>2</sup>

-التكيف الموضوعي للقرار .

- درجة تقبل الغير لهذا القرار .

## 2 - 2 - فعالية نسق الاتصال:

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

تعرف منال طلعت محمود الاتصال بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / إبراهيم بوالفلل: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة جيجل، 2009، ص 27.

<sup>2</sup> / قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، -2008، ص 132، 2009.

<sup>3</sup> / صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 22.

وينظر شيستر برنارد إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الاتصال، الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين:<sup>1</sup>

ـ جانب ذاتي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

ـ جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة.

وبهذا حدد شيستر عقلانية ممارسات السلطة في ضوء نسق الاتصال الذي ينبثق من السلطة التنظيمية التي تعتبر مركز للمعلومات والاتصالات الكفيلة بتحديد تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية فبدون نسق الاتصال لا يضمن التنظيم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا في إطار توفر مجموعة من العوامل التي تتحكم في نسق الاتصال باعتباره نسقا للسلطة الموضوعي وهي:<sup>2</sup>

ـ ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتحديد أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعه بالتحديد عن طريق تعيين كل فرد في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة وغيرها.

ـ إن السلطة العقلانية تتطلب قنوات اتصال رسمية ومحددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم.

ـ يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصيرا بقدر الإمكان.

ـ ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالرؤساء والمشرفين كفاءة عالية.

ـ يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال بالكامل، بمعنى أن يمر الاتصال من الرئيس إلى القاعدة

خلال كل مرحلة له في خط السلطة وتسلسلها يذهب الباحث عبد الغفور يونس في كتابه نظريات التنظيم والإدارة

إلى أن "هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، يتناول الإجراء الأول مدى

الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن

أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية...، لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع أنه كلما انخفض

عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم".<sup>3</sup>

## 2 - 3 - المسؤولية:

<sup>1</sup> / على عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1999، ص 139\_140.

<sup>2</sup> / نفس المرجع: ص 139.

<sup>3</sup> / قجة رضا: مرجع سبق ذكره، ص 134

هي المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وانجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة وإلا انتفى معناها وانتقت أهميتها وفائدتها وامتت الفوضى واللامبالاة، فالمسؤولية تنشأ عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة، والسلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد مجال حركية المسؤول المعني حيث بدون السلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ وكذلك إلى فشل هؤلاء المسؤولين، حيث بين فايول أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن جزاء سلبي أو إيجابي، فحيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية كما أن الخوف منها يعيق الكثير من الأولويات، ويقول فايول "القائد الجيد يجب أن يحاط بالشجاعة في المسؤوليات".<sup>1</sup>

## 2 - 4 - فعالية عملية الرقابة:

لقد تم تناول عملية الرقابة من عدة زوايا ونظريات بداية من النظرية الكلاسيكية ومن أنصار هذا الاتجاه هنري فايول حيث يرى بان الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديه هي القوة والسلطة بمعنى أن المسير أو المدير يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الانجاز بحد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقا لذلك.<sup>2</sup>

إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم. والنظرية السلوكية من إن أنصار هذا الفكر قانون بوم حيث ينظر أنصارها إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الكلاسيكي.<sup>3</sup>

ونظرية الاتجاه العلمي من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون بان الرقابة ترتكز على ثلاثة خطوات

رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:<sup>4</sup>

\_ وضع المعايير والمقاييس.

<sup>1/</sup> محمد خالد: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر، رسالة مكملة لنيل الماجستير، علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 103\_104.

<sup>2/</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين محمد موسى: الإدارة الإستراتيجية -الدار الجامعية، ط2001، ص 467\_468.

<sup>3/</sup> عبد الرحمان الصباح: "مبادئ الرقابة الإدارية-المعايير-التقييم-التصحيح"، جامعة عمان الأهلية الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1998، ص18.

<sup>4/</sup> نفس المرجع: ص 18.

\_ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

\_ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

إن أنصار الاتجاه العلمي يرون أن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات داخل المجتمع بكل مؤسساته، ويركز أصحاب هذه النظرية على الرقابة من الناحية التطبيقية، تعتبر هذه النظرية الأقرب في الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة.

### 3- أشكال السلطة:

انطلاقاً من أنماط السلطة فهناك شكلين أساسيين لممارسة السلطة في المؤسسة وهما الشكل الرسمي القانوني والآخر غير الرسمي غير القانوني:<sup>1</sup>

#### 3-1\_ الشكل الرسمي:

تحدد السلطة الرسمية المستمدة من وظيفة صاحبها داخل المؤسسة، حيث يمنح القانون هذه السلطة في الجهاز الحكومي والمؤسسات العمومية بينما يمنحها النظام الداخلي في المؤسسات ذات الملكية والذي يضعه صاحب الملك.

وتعتبر الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي، إذ تشير إلى درجة الالتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الإجراءات والتعليمات والاتصالات، وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة كذلك العلاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة التنظيمية والتأكيد على الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة "الرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون ومنه فهذه السلطة يخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل" حيث يكون العقاب فعالاً إذا اتبعه طوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة، وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها.

تعتبر السلطة الرسمية كذلك بأنها شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل إقناع، ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم، ونجد أن الأفراد يجب عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسمياً ويمارسون سلطتهم اعتماداً على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية فالسلطة الرسمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد

<sup>1</sup>/ رضا قجة: مرجع سبق ذكره، ص 123.

على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف فغايتها بناؤها وليست وسيلة سيطرة وإكراه حيث تتوقف على الإقناع أولاً وقبل كل شيء.

### 3-2- الشكل غير الرسمي:

السلطة غير الرسمية مستمدة من عدة جوانب تتمثل في قوة الشخصية والصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي فهو قادر على إقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ أوامر من خلال ممارسته بأسلوب ديمقراطي مبني على درجات كبيرة من الثقة بينه وبين المرؤوسين، وكذا من خلال قدراته ومهاراته وخبرته المهنية تؤهله لتحقيق الطاعة والامتثال وفي كسب الاحترام والتقدير، وبالتالي يستطيع أن يملك قوة التأثير على سلوكهم.

وتحدد السلطة الشخصية أي غير الرسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرة، الاحترام، إعجاب الغير والجاذبية، ولا تعترض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير، فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة بل لابد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، وحاجات المؤسسة والعاملين بها على سواء وتجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لكي يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل الآخرين وهو ما يتوافق مع تمييز هنري فايول بين هذين الشكلين من السلطة، حيث يرى بأن هناك "سلطة تأسيسية وهي الرسمية والتي يحصل عليها عن طريق القانون وأخرى غير رسمية تعود إلى طاقات الفرد وقدراته في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات للغير".

### 4 - توزيع السلطة في المؤسسة:

تتوزع السلطة في المنظمة من خلال مستويات مختلفة يتبادل التأثير بينهما واختلاف توزيع السلطة حسب نوع التنظيم المطبق ديمقراطياً أو بيروقراطياً فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل وتقرر المركز وتحدد الأجور... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العلمية وتحرك عمل

المؤسسات بفعالية، والسلطة القضائية تعاقب على مخالفة القواعد المطبقة، هذا التوزيع للسلطة يضمن بطريقة متكاملة ومتوازنة الممارسة الصحيحة لها ومن حيث درجة الرسمية يكون توزيعها كما يلي: سلطة تنفيذية واستشارية وأخرى وظيفية.

فالسلطة التنفيذية تعد من أهم السلطات في المؤسسة فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال وتسمى كذلك بالسلطة الأمرة، حيث يعني ما يخول للمديرين والمشرفين لاتخاذ القرارات والإجراءات وأمر مرؤوسيهم بالعمل وتوجيههم فيمكن لصاحب السلطة التنفيذية بأمر الآخرين وإلزامهم واتخاذ القرارات وتنفيذها أي توجه الآخرين وتطالبهم بتنفيذ التعليمات، كما تشكل خطرا مباشرا من السلطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتعرف المرؤوسين بمسؤوليتهم المباشرة وقد تسمى كذلك "السلطة التشغيلية المباشرة فيصبح بها رئيسا لمستوى أدنى ومرؤوسا لمستوى أدنى ومرؤوسا لمستوى أعلى".<sup>1</sup>

فتوزيع السلطة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عديدة من بينها اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بتعيين الأفراد للقيام بأداء مهامهم وتجديد مسالك وسبل الاتصال بين الأقسام وتحديد سلطة كل فرد ومساعدته على تنفيذ خطته لتحقيق أسلوب رقابي جيد. تعرف السلطة الاستشارية بأنها "سلطة التخطيط والنصح والمساعدة والتوجيه دون حق إصدار الأوامر والرقابة إلا في حالة إصدار المدير الاستشاري أوامره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته"<sup>2</sup>، كما تظهر هذه السلطة بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم أن يتولى تنسيق جهود العاملين فيها، وتعتبر سلطة رمزية تتجه من الأسفل إلى الأعلى وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى إقناع المدير الأمر.

في بعض الوظائف تمارس السلطة التنفيذية والاستشارية معا نتيجة تداخل السلطتين وهذا ما نجده في الإدارة القانونية والعلاقات العامة والأفراد، ولإزالة هذا الغموض يجب تحليل نوع السلطة التي يمنحها الرئيس إلى مرؤوسيه والعكس صحيح.<sup>3</sup>

في حين تركز السلطة الوظيفية التخصصية على حقيقة هو أن لكل وظيفة مقدار معين ونوع من المهام المطلوب انجازها من قرارات وأوامر في نطاق تخصصه حتى وإن كان يعمل تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئيا هي سلطة أمرية لكن جزئيا محددة بعامل التخصص كما تخضع لمبدأ تقدير مبررات وأسباب وكيفية العمل

<sup>1/</sup> عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة - دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 340.

<sup>2/</sup> عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 273\_274.

<sup>3/</sup> نفس المرجع: ص 280.

وتوقيتها، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام والأشخاص والأماكن إلا في الظروف والحالات النادرة، ما يلاحظ في هذا النوع من الخضوع إلى مبدأ مستوى السلطة حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد أي الحق في إصدار الأوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسي هذا المسؤول، تتخلى المنظمة على هذه السلطة فلا نجدها ضمن توزيعها ويعود ذلك إلى ازدواجية السلطة في إصدار الأوامر. في خضم ما سبق تبرز عملية تفويض السلطة والتي تعتبر عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك الموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية.<sup>1</sup>

كما يعتبر التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم فلا يمكن تصور تمركز السلطة كلها في قمته، ويعتبر تكليف المرؤوسين بتأدية عمل معين بمثابة تفويض بسلطة كافية لإنجاز هذا العمل وسبباً لتفويض هو توسيع نطاق العمل حيث يلجأ الرئيس إلى ذلك ويركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة، كما تسمح هذه العملية لمديري المستويات الدنيا وحتى المرؤوسين بالاستعداد للترقية من خلال اكتسابهم الخبرة وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ويمكن للرئيس إلغاء هذا التفويض بما أنه هو صاحب السلطة إذا لم يكن المفوض كفؤاً سواء لقلّة خبرته أو سوء استخدامه لها ويطلق على هذا التصرف باسترجاع السلطة.

أما بالنسبة لاختصاصات ممارس السلطة فتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

\_ إصدار الأوامر: وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر إما كتابية أو شفوية وعادة ما تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة.

\_ التخطيط: عبارة عن وضع خطة للتنفيذ للوصول إلى الهدف المخطط له.

\_ أعمال التنظيم: تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات التي تؤدي إلى حسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته.

<sup>1/</sup> فاروق عبده فلي هو السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 323.

<sup>2/</sup> أسامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1966، ص

– التنسيق: ربط أعمال الموظفين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين الأقسام واستبعاد التضارب والتكرار.

– الرقابة: وهي الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس من الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة وحسب ما اتفق عليه ويحقق الهدف.

### 5- تطور علاقات السلطة في المؤسسة:

يرى العالمان ميلر وفروم أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً وفقاً للمراحل التالية:<sup>1</sup>

#### 5-1- مرحلة العلاقات الاستبدادية:

وهي أول مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بشكل عام، ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات فكلما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية، وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

#### 5-2- مرحلة العلاقات القانونية:

يقوم المرؤوسون في هذه المرحلة بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقاً للنظام المقرر، وقد يتدرج هذا الموقف بين الإدارة بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع ممثلين لهم، يسمى بعض من العلماء هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية.

#### 5-3- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بطلب المعلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، وتتم هذه العملية بصورة دائمة بطريقة تدريجية بين مختلف مستويات السلطة، تقوم فيها السلطة الإدارية بتقديم طلبات للعمال باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، حيث تساعد هذه المعلومات والآراء الإدارة في التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

#### 5-4- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

<sup>1</sup> / طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 80\_82.

تبدأ هذه المرحلة عند قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة مثل تحسين ظروف العمل التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل الأجور وساعات العمل. وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل المنظمات نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

### 5-5- مرحلة الإدارة المشتركة:

وهي آخر مرحلة في تطور علاقات السلطة داخل المنظمات، تقوم الإدارة في هذه المرحلة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة وتتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

يهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم والتخفيف من الصراعات ومشكلات العمل المختلفة، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.

### 6- المقاربة النظرية للممارسات السلطوية:

#### 6-1- الممارسات السلطوية التعويضية والمنطلقات التaylorية:

تعتبر الممارسات السلطوية التعويضية أسلوب التقنين الحوافز المادية والإجراءات الرسمية بهدف احتواء العامل، وتكون هذه الكيفية عندما تعتمد السلطة على المال والمكافآت والهبات والهدايا وتشجيع اقتصاد الربح و الامتيازات.

تقترب هذه الحثيات مع المنطلقات التaylorية التي عمدت على إرساء سياق بنائي يعتمد على المبادئ العلمية للإدارة كأساس ثقافي للممارسات السلطوية التنظيمية، كما تعكس ضرورة التحكم في جوانب الالتزام بطرق أداء العمل، والاعتماد على الحافز المادي، كما عرفت السلطة التعويضية على أساس أنها الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها وإخضاع الغير لها عن طريق مكافآت إيجابية ومنح شيء يتضمن

قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع، فمن خلال الإجراءات المادية تسهل عملية إخضاع العامل وتحقيق المنفعة له وكسب إخلاصه وولائه<sup>1</sup>.

فالحافز المادي هو المنطق النوعي الذي كرس في مضمار المساعي الحثيثة للمنظور التaylorي كآلية تنظيمية للولوج إلى المرامي التالي:<sup>2</sup>

سهولة تحقيق الامتثال والخضوع من طرف الفئات الفاعلة، طالما أن السلطة التعويضية هي المنحى لكسب الولاء بطريقة أيسر.

في ظل ما تتمنه السلطة تعويضية من أنماط تحفيزية مادية تبقى الفئات الفاعلة معزولة عن الممارسات السلطوية طالما أن الفاعل هو آلة رشيدة، وبالتالي فسلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة، وأنه في سلوكه الرشيد يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة.

بذلك أسهمت المنطلقات "التaylorية" بإبراز خطوط السلطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة وذلك بتقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية وترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية (التسلسل الرأسي) يتبلور في الاتصال النازل ينقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل أي 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 بناؤها، فمن وجهة نظر "تaylorية" يتم اتخاذ القرارات والتخطيط من قبل ممارس السلطة، كون أن الإدارة تتخذ القرارات وعلى العمال تنفيذها.

تقنن معالم المنطلقات "التaylorية" في جوهرها ثورة عقلية كاملة تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية التقليدية السيئة، إرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل كظاهرة متأصلة داخل البيئة التنظيمية التي ترنوا في طياتها تكريس العقلنة في تنظيم العمل<sup>3</sup> إلى جانب نظرية الحركة والزمن فهي أساس العملية الإنتاجية إلى جانب الحافز المادي المتمثل في الأجر، باعتبار أن

<sup>1</sup> / سالم القمودي: سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1999، ص 40.

<sup>2</sup> / اسمهان بلوم، مقاوسي صليحة ، سوسيوتنظيمية إدارة الموارد البشرية قراءة للمنطلقات السلطوية 2019. Route, February, Volume 6(3) Educational & social science journal, ص 373 \_ 374.

<sup>3</sup> / إسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة\_ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة والنشر باتنة\_ دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011، ص 30.

العامل رجل اقتصادي حسب اعتقاد تايلور"، وهذا الاعتقاد هو 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.

تعتبر الممارسات السلطوية التعويضية قاعدة ركينة في ضوء المنطلق التايلوري كإرهاصات ضبطية، التي تستند إلى ترغيب العاملين، من خلال آلية الحوافز المادية والمكافآت وفق تعزيز تحركاتهم في أداء العمل، وإرساء مركزية القرارات، وتوحيد الإجراءات، ووحدة الأمر، وتقسيم وتخصص العمليات كآليات تصب في قالب يخدم أهداف التنظيم وتتبع عنه تجميع الأرباح الاقتصادية لكلا الطرفين (المنظمة والعامل).

## 6-2- الممارسات السلطوية المعرفية ومنطلقات ألفن توفلر:

تتوقف الممارسات السلطوية التنظيمية على الشرعية المعرفية لقدرتها على بناء ثقافة لممارسة السلطة، من خلال طبيعة المهارات المعتمدة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات و استقلالية المهام إلى جانب تفويض السلطة، والاعتماد على الاتصالات مفتوحة، الاستقرار المهني استخدام الخبرة في الأداء، طالما أن تنمية التقنين الذاتي (الرقابة الذاتية) لدى العامل كإرهاصات كافية تضمن من خلالها تمكين العاملين من منطلقات الداعمة الراسمة لاندماجية الفرد داخل المؤسسة، طالما أن المهارات الفنية تعتبر كمنطلقات الداعمة للمثابرة، مما يؤدي إلى إتقان العمل و السرعة في الانجاز وتدعم الإلمام الكامل بالمعارف والخبرة و القدرة على تحمل المسؤولية.

في ضوء هذه التجليات البحثية عمد "ألفن توفلر" على عائقه البحث عن كيفية بناء ثقافية السلطة من خلال التجليات المعرفية للعمل الإبداعي والإبتكاري، حيث شكلت أبحاث ألفن توفلر منهجية جديدة من خلال اهتمامه بتطور مستقبل القوة والسلطة وتكويناتها الجديدة بفعل التكنولوجيا وأثر ذلك على كافة الميادين<sup>1</sup> إلى جانب الأدهورقراطية التي ستهز السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وجمود الإجراءات لصالح المرونة والإبداع والتغيير، ويؤكد توفلر أن الاعتماد على المنظمات الانتقالية أو الوقتية وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتقلبة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة، فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم والتطور المعرفي و التخصص والإبداع والاختراع والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي زياد العلي، المرتكزات النظرية في السياسة الدولية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2017، ص

185.

<sup>2</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيم\_ التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004،

ص 122.

تجلت السلطة المعرفية حسب التنظير توفلري محوراً ليس المال والطاقة والسلطة وإنما المعلومة أي المعرفة، على ممارس السلطة تقنين تمكين العاملين وتنميين المهارات الفنية، كإرهاصات تعزز لاستعدادات الفئات الفاعلة وقدرتها على الإبتكارية والتجديدية كآلية لتفعيل ثقافية التنظيمية تؤكد معالم تمكن العاملين على منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، و الاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع، فالتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل<sup>1</sup> إلى جانب المهارات الفنية التي تشمل تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص من العمل ، ولك أن تتخيل المهارات الفنية المطلوبة من مهندس التصاميم أو رجل التسوق أو المحاسب أو مبرمج الحاسب الآلي، مثل هذه المهارات واضحة ويمكن إكسابها للشخص المعني عن طريق برنامج تدريبي<sup>2</sup>.

إن القدرة الفكرية الإبداعية للقوى العاملة المتلقية للتقنية والمرتبطة بالإستراتيجية، تشكل حجر الأساس لتكوين وتأسيس الاستعداد لتبني التقنية والقدرة على استخدامها وتطويرها بشكل يكفل مردوداً رأسمالياً واستثمارياً متوازياً ومستمرًا وعلى المدى الطويل<sup>3</sup>، كما تتم العمليات تلك التي تتضمن تنظيم المعرفة من تصميم وتوصيف للمعرفة المتوافرة واسترجاعها من أجل التشارك فيها وتبادلها بين الأفراد داخل الإطار المؤسسي وخارجه وعن طريق استخدام الأنظمة والبرامج كتقنيات التتقيب عن البيانات مخازن البيانات، خرائط المعرفة... الخ من شأنها المساعدة في إرساء أسس الثقافة التنظيمية، إذن للإدارة العليا مهمة رئيسة ألا وهي دعم وتشجيع الموظفين بكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء إضافة إلى أهمية وجود البرامج التدريبية المستمرة<sup>4</sup>.

كل ذلك يظهر جليا بقول ألفين توفلر: "بعض الموظفين الذين يمارسون أعمالاً ذهنية يتمتعون بملكة الابتكار ويستطيعون إقامة روابط وعلاقات جديدة وغير متوقعة بين مفاهيم متباعدة، أو يكسبون الأفكار القديمة مظهرًا جديدًا، وهناك آخرون يصيغون وينقحون الأفكار الجديدة وذلك بمقابلتها منهجياً بالضرورات الإستراتيجية وبالاعتبارات العلمية، بحيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تلبى الاحتياجات... فالعاملون الذين يتلقون دورة مستمرة من التدريب، حيث يتعين عليهم التعليم ثم إلغاء بعض ما تعلموه ثم التعلم من جديد، يحتاجون إلى

<sup>1</sup> خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع: دارالمتنبي، إربد، 2009، ص 4.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

<sup>3</sup> إبراهيم المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص 259.

<sup>4</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون ذكر دار النشر، بدون بلد، 2012، ص 147\_148.

السيطرة على التقنيات الجديدة والتكيف مع أشكال تنظيمية جديدة<sup>1</sup>، حيث اتخذ المنظور الإستراتيجي من السلطة المعرفية قالباً بنائياً لترسيخ وتثمين أنماط تحفيزية فاعلة تعزز الخماسية التالية: الاستحواذ على القلوب، التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين، إشعار العاملين بملكيتهم المشروع وشاركتهم فيه، تعزيز التعليم والتدريب.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات الممارسات السلطوية المعرفية، هي تجسيد المنطلقات "التوفيرية" حيث يؤدي إلى تمكين العاملين وإكساب المهارات الفنية وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة والتي تمد بالقدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على حل المشكلات والقدرة على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة ونتائج العمل معهم لتدليل والبحث عن الصعوبات التي تتعرض لها المنظمة، كما أن تشجيع تمازج الخبرات المختلفة يحفز العمل الإبداعي الذي يعمل في طياته التحدي والإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة، غدى بذلك المنوال الكافي لجعل الفئات الممارسة للسلطة تضمن مجموعة من البرامج الفعالية لتطوير المهارات لدى العاملين، للوصول إلى أعلى مستويات الحس المنظمي وذلك تماشياً مع المنطلق "لا تعمل بجد اعمل بذكاء".

### خلاصة الفصل :

في خضم ما سبق ينظر للسلطة التنظيمية على أنها ذلك المستوى التنظيمي الذي يحقق الفعالية والأهداف المسطرة بوجود المسؤولين الذين يمارسون السلطة القادرين على اتخاذ قرارات تنظيمية تثمنها أسس وقواعد ومعايير تخضع العامل لعملية تنظيم وتعديل السلوك لتحقيق وتحسين الأداء والاستمرار في بناء المنظمة، فالممارسات السلطوية هي المسيطرة في تحريك العقل البشري داخل المنظمة التي تعمل على تكوين الشخصية الفردية للمسؤول ليكون فعالاً و محركاً لتسيير المؤسسة بشكل إيجابي.

<sup>1</sup>/ ألفن توفلر، تحول السلطة، ترجمة: لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون بلد، 1995، ص 195\_255.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الصمت التنظيمي

### تمهيد

- 1- أسباب الصمت التنظيمي
- 2- مراحل الصمت التنظيمي
- 3- أنواع الصمت التنظيمي
- 4- آثار الصمت التنظيمي
- 5- سبل تفادي الصمت التنظيمي

### خلاصة

## تمهيد:

إن المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها يتوقف نجاحها على تضافر جهود المسؤولين والمرؤوسين على حد سواء، إن المرؤوس يحتاج إلى دعم وتشجيع وتحفيز من قبل رئيسه كما يقوم بتوجيهه في مختلف المسائل والأمور الخاصة بالمنظمة من خلال تقديم أفكار وآراء جديدة أو معلومات حول القضايا التنظيمية المختلفة لأنه يساعد بذلك في اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لأن جل العلماء والمفكرين أكدوا على أهمية الاهتمام بدراسة وجهات النظر المتنوعة لاتخاذ القرار التنظيمي الفعال لكي يشعر المرؤوس بأنه على تواصل مستمر برؤسائه خاصة إذا كان الأمر متعلق بالمشكلات التي يجب وضعها من الأولويات لحلها لأنها من أهم متطلبات التطوير داخل البيئة التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والأداء الجيد عن طريق المنظمات الإدارية من جلال تنمية القوى البشرية والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية والتشاركية.

## 1 - أسباب الصمت التنظيمي:

تكمن أسباب الصمت التنظيمي في ثلاثة أسباب تتمثل في:<sup>1</sup>

## 1-1- أسباب إدارية:

وتعد من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي كالتغذية العكسية السلبية بصورة مستمرة من قبل المشرفين، فعندما يقدم الموظف اقتراحا معينا للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي سيؤدي إلى تطور الصمت التنظيمي وازدياده في المنظمة.

كما إن مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالبا ما يبقيها المديرون غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين والتي قسمت إلى المعتقدات الآتية:

\_ معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة: وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بأن المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة.

\_ اعتقاد الإدارة بأنها تعرف كل القضايا المهمة إذ إن وجود مثل هذه الفلسفة في المنظمات يؤدي إلى أن يكون دور الإدارة هو التوجيه والضبط ويكون على المرؤوسين التبعية المطلقة وتكون الرقابة في هذه الحالة من قبل الرئيس فقط وهنا إذا كان العامل أنانيا فعلا ويكره العمل فإنه لا يهتم ولا يبحث عن ما هو أفضل للمنظمة.

\_ الاعتقاد بأن الاتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة التنظيمية ويجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق وهذا الاعتقاد معارض لوجهات النظر الأخرى والتي تدعو إلى تعدد الآراء والذي يعود بنتائج إيجابية على الأداء المنظمي ككل.

كما أن فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات كالبحت عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءا ويؤدي بالموظفين إلى أن يتيقنوا بعدم وجود أمل لحل مشكلاتهم، فضلا عن ذلك إذا كان الموظفين يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فإنه سوف يؤدي إلى حدوث الصمت.

## 1-2- الأسباب الشخصية والفردية:

<sup>1/</sup> أريج سعيد خليل: التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 12\_13.

يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى:

\_الخوف: إذ أن الموظفين يخشون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.

\_العزلة: واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً والإقصاء، فلذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

### 1-2- الأسباب التنظيمية:

تم تحديد جملة من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف.

### 2- مراحل الصمت التنظيمي:

يعتبر سلوك الصمت التنظيمي من المعوقات التي تعزز دوراً سلبياً على مستوى المؤسسات التعليمية والتربوية سواء في أنشطتها أو بقائها واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري كعامل رئيسي في نجاح أو فشل عملية التطوير التنظيمي.

والصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما أكده أكس يوهانج وآخرون حيث تم تحديدها في خمس مراحل داخل المنظمة:<sup>1</sup>

#### -المرحلة الأولى:

عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الإشراف ونظام المكافآت، أو ما يتعلق بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد والأهداف غير الواقعية ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

#### -المرحلة الثانية:

<sup>1</sup> /أمال المجالي ياسين: أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات. دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه في الإدارة، منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 26.

عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء.

#### -المرحلة الثالثة:

عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

#### -المرحلة الرابعة:

ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

#### -المرحلة الخامسة:

عدم التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

### 3-أنواع الصمت التنظيمي:

تشير بعض الأدبيات إلى أشكال مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم الرضا عما يجري في المنظمة، وهناك سلوك الصمت لتجنب المواجهة، وهناك أيضاً سلوك صمت اللامبالاة وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة، ويضاف إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى، وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك صمت العاملين، يجملها دايان ورفاقه في ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

#### 3-1- صمت الإذعان:

صمت الإذعان هو نوع من الخضوع لأمر الواقع وثقة العامل بعدم قدرته على تغيير الواقع وشعوره بأنه الحلقة الأضعف داخل المنظمة هنا يلجأ لحجب أفكاره وما يعرف تجنباً للصراع الذي يفقده أمانه النفسي<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه. ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين. حيث يستسلم العاملون

<sup>1</sup>/ بتقة ليلي: علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد1،

للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع<sup>1</sup>.

حيث سمي الصمت الخاضع وهو ذاك السلوك السلبي الذي من خلاله يحجب الموظف المعلومات والآراء المتعلقة بأمر العمل اعتقاداً منه أنه غير قادر على التأثير أو السيطرة على الأحداث، أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة وهو غالباً ما يعوق التغيير التنظيمي<sup>2</sup>.

### 3-2- الصمت الدفاعي: (الخامد)<sup>3</sup>

الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له.

كما يسمى الصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين الصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم، لأنهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عندما يعبرون عن آرائهم بشأن أي موقف داخل المنظمة.

يُظهر الأفراد هذا النوع من السلوك بوعي واستباق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجية.

### 3-3- الصمت الاجتماعي:4

هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة. وهو سلوك مقصود ويتركز السلوك الاستباقي بشكل أساسي على الآخرين. وينطوي على اتخاذ قرار واعي من قبل موظف، وينشأ أيضاً من الاهتمام بالآخرين بدلاً من التخلص من العواقب السلبية الشخصية.

كما يمكن تعريفه على أنه سلوك الموظف لحجب آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين:

الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم.

<sup>1</sup> /إيمان محمد جواد الغانمي: الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كربلاء، 2016، ص 106.

<sup>2</sup> /حميدة محمد النجار. (يناير، 2018). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 55، 2018، ص 04.

<sup>3</sup> /أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> /أزهار مراد عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، 2019، ص 571.

الثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين.

#### 4- آثار الصمت التنظيمي:

أوضحت الدراسات والبحوث إن صمت العاملين مضر جدا بالمنظمات والأفراد، حيث يخلف آثارا كبيرة وجملة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في:

#### 4-1- تأثير الصمت على المنظمة:

بين بانتيلا من خلال دراسته التي أجراها على أن الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الأمر الذي يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام للمنظمة، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، الأداء، الإنتاجية، الافتقار إلى الجودة في العمل، كما يؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.

#### 4-2- تأثير الصمت على العاملين:

في حين أكد جوانسن أن تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي إلى تأزم المواقف مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية.

#### 5- سبل تفادي الصمت التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات أن الدعم الاجتماعي وتوضيح أدوار العاملين وإشراكهم في بناء الأهداف فضلا على الاهتمام بالثقافة التنظيمية يعزز دور الأفراد في إبداء الرأي ويكسر حاجز الصمت لديهم، وقد تم الإشارة إلى أن أحد أبرز سبل تفادي الصمت التنظيمي يكمن في تعزيز النمط القيادي الايجابي، فالقيادة تحد من الصمت التنظيمي لاسيما إن كانت الاتصالات فيها فعالة، وسمح القائد بتدفق المعرفة والتغذية الراجعة وأشرك أتباعه في اتخاذ القرار، من جهة أخرى فإن تعزيز المناخ التنظيمي بجميع مكوناته من المثل، القيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة الايجابية للعنصر البشري كانت جميعها أسبابا قوية للحد من الصمت التنظيمي

وتفاديه أبرزها عقد البرامج التدريبية للموظفين، وتقديم مكافآت للأفكار الريادية وإنجاز بعض المهام من خلال لجان متخصصة.<sup>1</sup>

كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي في المؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

\_ تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.

\_ رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

\_ تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.

\_ فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.

\_ التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.

\_ خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.

\_ الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.

\_ تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

\_ تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> علاء الدين خليل السيد : مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي "دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأقصى - فلسطين، 2021، ص7.

<sup>2</sup> بومنقار مراد، وادي أمين: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص228.

## خلاصة الفصل

يترتب على حالة الصمت التنظيمي التي تسود في المؤسسة عدة أضرار أو آثار سلبية، منها ضعف علاقة الثقة والاحترام مما يؤثر سلبا في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، هذا بالإضافة إلى تردي المناخ التنظيمي السائد ، و يؤثر سلبا على التفاعل والحوار بين الأفراد وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة وتقليل فرص النمو والتطور ، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

# الجانب الميداني

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

تمهيد

ا- منهجية البحث

1- المنهج

2- أدوات جمع المادة العلمية

2-1- الاستبيان

3- القواعد و الأساليب الإحصائية

4 - العينة

II - حدود ومجالات الدراسة

1 - المجال البشري للدراسة

2 - المجال الجغرافي للدراسة

3 - الحدود الزمانية للدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد عرض الجانب النظري لموضوع دراستنا والمتعلق بالممارسات السلطوية وعلاقتها بالصمت التنظيمي، باعتبارهما أنماط للسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، لذا سنحاول في هذا الفصل تطبيق المجال النظري للدراسة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف لولاية المسيلة باعتبارها وحدة التحليل الخاصة بمجال دراستنا الحالية، وذلك من خلال التعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة في تطبيق الدراسة الميدانية بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا التحقق من صحة الفرضيات التي تم طرحها مسبقاً.

## 1- منهجية البحث

## 1. منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات حيث تم الاعتماد على المنهج لدراسة موضوع الدراسة وتحديد خصائصه كميًا وكيفيًا من أجل استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب للوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بقطاع التعليم العالي ككل وتحديدًا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوجه الخصوص، حيث يسمح هذا المنهج بتوفير صورة على الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات وصولاً إلى تفسير النتائج المتحصل عليها ووصفها بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي .

## 2. أدوات جمع المادة العلمية

اعتمدنا خلال الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الإمبريقية، وهي عبارة عن جدول من الأسئلة التي ترسل باليد إلى المبحوثين بعد اختيارهم<sup>1</sup>، واستمارة الاستبيان هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بالمقارنات<sup>2</sup>، يتم بناؤها اعتماداً على أسئلة وفروض الدراسة.

## 2-1 الاستبيان:

## 2-1-1 بناء الاستبيان

صمم الاستبيان بالاعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على 03 محاور رئيسية، بطريقة بسيطة وواضحة لدى عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة جامعة محمد بوضياف التابعين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد اشتملت الاستمارة على 03 محاور وهي:

**المحور الأول:** تمثل في البيانات الشخصية للعينة المبحوثة المتمثلة في: السن، الجنس، المؤهل العلمي،

الحالة الاجتماعية، والخبرة المهنية، والتي تتضمن الأسئلة من السؤال 1 إلى السؤال رقم 5.

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، د ت، ص 141.

<sup>2</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية، تدريبات عملية، طبعة 2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار

القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

المحور الثاني: الممارسات السلطوية (الفقرات من 06 إلى 23)، وقد تفرعت إلى الأبعاد التالية:

- التعسف في استخدام السلطة: (الفقرات من 06 إلى 11)
- التمييز في التعامل: (الفقرات من 12 إلى 17)
- المشاركة في اتخاذ القرارات: (الفقرات من 18 إلى 23)

المحور الثالث: الصمت التنظيمي (الفقرات من 24 إلى 42)، وقد تفرعت إلى الأبعاد التالية:

- الصمت الاجتماعي: (الفقرات من 24 إلى 29)
- الصمت الدفاعي: (الفقرات من 30 إلى 36)
- صمت الإذعان: (الفقرات من 37 إلى 42)

## 2-1-2 صدق أداة الاستبيان

أولاً. صدق الأداة: يعتبر صدق استمارة الاستبيان من أهم شروط البناء، والذي يدل على درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، والصدق نوعان صدق المحتوى والصدق الذاتي<sup>1</sup>.

ثانياً- الصدق الذاتي: هو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس ويحسب وفق المعادلة التالية:  
معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات<sup>√</sup>.

ثالثاً- الثبات: يعتبر ثبات المقياس على دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المبحوثين، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيقه على نفس عدد المبحوثين، حيث أن التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس<sup>2</sup>.  
تم اختبار محاور استمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ والصدق الذاتي بعد التوزيع، فكانت القيمة كما يلي:

<sup>1</sup> منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 113.

<sup>2</sup>نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راسم جبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 363.

الجدول رقم (01): نتائج اختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	مستوى القياس
الممارسات السلطوية	08	0.953	0.976	مرتفع
الصمت التنظيمي	09	0.94	0.970	مرتفع
قياس الصدق الكلي	54	0.935	0.967	مرتفع

من خلال الجدول السابق واعتمادا على مخرجات برنامج SPSS، نجد أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان يساوي (0.967) وهي نسبة مرتفعة تجاوزت معدل القبول (0.60) وهو ما يعبر على أن هناك صدق وثبات قوي في عبارات الاستبيان.

### 3\_ القواعد والأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، لحساب كل من:

- اختبار ألفا كرونباخ

- مقياس كاي تربيع

### 4\_ العينة:

#### 4-1 نوع العينة وكيفية اختيارها:

تعرف العينة على أنها هي جزء من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين تجمع منهم البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث<sup>1</sup>، والمتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف.

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي عند فئة الأساتذة الجامعيين، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة والتي تعرف على أنها: "العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره ضمن العينة ويكون هذا

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص334.

النوع من العينات مفيد عندما يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع المعني<sup>1</sup>، فمجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة والمتمثل في أساتذة الجامعة متجانس ويخضعون كلهم لسلطة إدارية واحدة وظروف عمل مشتركة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 38 أستاذ جامعي من مجموع 253 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أي بنسبة 16 % ، مع العلم أنه في البداية تم توزيع استمارة لكن تم استرداد 38 استمارة فقط.

#### 4-2 خصائص العينة:

##### 1-توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	60.5%
أنثى	15	39.5%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة الذكور من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قدرت بـ 60.5% مقابل نسبة 39.5% من الإناث، وهذا التفوق يعود إلى كون الدراسات العليا في السابق تستقطب الرجال أكثر لزيادة الرتبة في المهنة وللتوظيف المباشر في حالة الدكتوراه، كما أن عزوف النساء في وقت سابق يعود إلى طول مدة الدراسة والتي قد تتجاوز العشر سنوات في بعض الأحيان.

##### 2-توزيع العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى 40	13	34.22
من 40 إلى 50	17	44.73
أكثر من 50 سنة	8	21.05
المجموع	38	100%

<sup>1</sup>-سعيد سبعون:الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، 2012،

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة المبحوثة يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة وهو ما يشكل 44.73% من مجموع عينة الدراسة وهم الأساتذة ذوو الرتبة أستاذ محاضر أ والأساتذية وهذا يعود لكون الكلية تزخر بالأساتذة ذوو الرتب الأعلى والتي تستغرق مدة زمنية طويلة في البحث والدراسة خاصة في إنجاز أطروحة الدكتوراه التي تأخذ من الوقت الكثير بالنسبة للنظام القديم (قد تتجاوز ست سنوات)، فيما كانت نسبة فئة الأساتذة اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة 34.22%، وهم الأساتذة ذوو الرتب العلمية أستاذ مساعد ب إلى أستاذ محاضر ب، في حين شكلت فئة الأساتذة اللذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة قدرت ب 21.05% وعادة يكونوا من صنف الأستاذية.

### 3- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (04): يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
23.68	9	أقل من 05 سنوات
36.84	14	من 05 إلى 10 سنوات
39.48	15	أكثر 10 سنوات
<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الأساتذة التابعين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المبحوثين يملكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 39.48% وهذا يعود لكون الترقية في الرتبة في التعليم العالي يعود لسنوات التدريس فكلما ازدادت الرتبة تزداد معها آليا الخبرة المهنية فمثلا للترقية من رتبة أستاذ محاضر ب إلى رتبة أستاذ محاضر أ يجب توفر شرط ثلاث سنوات في التدريس، أما أصحاب الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات فهم يشكلون 36.84% من مجموع العينة الكلية للمبحوثين، في حين نسبة الأساتذة الذين لا تتجاوز خبرتهم 05 سنوات في مجال التدريس الجامعي فنسبتهم بلغت 23.68% وهم الأساتذة الحديثي عهد بالتوظيف في الجامعة تقريبا، وطول سنوات الخبرة في العمل كأساتذة في التعليم العالي يعبر عن الاستقرار الوظيفي لهذه الفئة في الكلية.

## 4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5.26%	2	ماجستير
63.16%	24	دكتوراه
31.58%	12	الأستاذية
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يحوزون على شهادة الدكتوراه بنسبة تقدر ب 63.16% وهذا لارتباط الترقية في الرتبة بالحصول على درجة الدكتوراه فلانتقال من رتبة أستاذ مساعد إلى رتبة أستاذ محاضر ب يجب الحصول على شهادة الدكتوراه، مقابل نسبة 31.58% منهم من يحوزون على درجة البروفيسور، في حين يوجد 5.26% فقط من يملكون شهادة الماجستير وهذه النسبة القليلة تعود لكون هذه الشهادة تعد مفتاح التوظيف بالجامعة ولا يتوقف عندها الأستاذ لترقيته في الرتبة وهو ما يشجع الأستاذ على البحث والدراسة والتسجيل في الدكتوراه.

والملاحظ أن منصب الأستاذ الجامعي يتطلب مستوى تعليمي عالي يتناسب مع مخرجات البحث العلمي التي تبحث الجامعة من خلاله على الكفاءات العلمية العالية خلال عملية التوظيف لهذا العنصر الفعال.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
65.8%	25	متزوج
34.2%	13	أعزب
100%	38	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة من فئة المتزوجين التي بلغت نسبتها 65.8% مما يدل على تمتع الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية باكتفائهم المادي الذي يمكنهم من تكوين أسر وتحمل مسؤوليات أفرادها، في حين نجد 34.2% أستاذ أعزب من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هذا العزوف عن الزواج راجع إلى اعتبارات شخصية وتفرغهم الكامل للبحث العلمي.

و ارتفاع نسبة الأساتذة المتزوجين يعود إلى ارتباط هذه الفئة من الأساتذة بمسؤوليات عائلية واجتماعية، الأمر الذي يدفعهم إلى تقبل ظروف العمل وضغوطه من أجل تحقيق الأمن والاستقرار المادي وتحقيق المركز الاجتماعي الذي يحتاجه الأستاذ المتزوج من أجل تغطية الاحتياجات العائلية المطالب بتوفيرها، بحيث يعتبر المنصب هو الركيزة المالية التي يمتلكها الموظف التي من شأنها سد الحاجات وإشباعها، ولعل توزيع الأجر والحوافز المادية التي يتلقاها الأستاذ تشجعه على الزواج وتكوين أسرة نظرا للاكتفاء الذي توفره الوظيفة، إلا أننا نجد نسبة معتبرة من الأساتذة ممن يعزفون على الزواج وهذا راجع لاعتبارات شخصية وقناعاتهم بأن الزواج وزيادة المسؤوليات زوال الارتباطات العائلية سيمثلهم خاصة عند فئة الحديثة العهد بالتوظيف.

و الحالة العائلية للأستاذ الجامعي الموظف دور في مدى تقبله لطبيعة عمله وتمسكه بالمنصب الذي يشغله حتى وإن كانت بيئة العمل تمتاز بالضغوطات ومشكلات تنظيمية نظرا لقناعات الموظف الذي يجعل أهمية بالغة للارتباطات العائلية ويعدها كأولوية أساسية لتأتي بعدها الاعتبارات المتعلقة بشروط وملائمة العمل.

## II\_ حدود ومجالات الدراسة

### 1\_ المجال البشري للدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 38 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف.

تتكون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من 253 أستاذاً ويتوزعون على الرتب المختلفة المبينة في

الجدول الآتي:

جدول رقم (07) : التعداد الإجمالي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
أستاذ	51	11	62
أستاذ محاضر قسم أ	73	35	108
أستاذ محاضر قسم ب	21	22	43
أستاذ مساعد قسم أ	25	13	38
أستاذ مساعد قسم ب	02	00	02
المجموع	172	81	253

هذا المجموع ينقسم على الأقسام كالتالي

جدول رقم (08) تعداد أساتذة قسم التاريخ:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	21	00	21
02	أستاذ محاضر قسم أ	19	04	23
03	أستاذ محاضر قسم ب	10	03	13
04	أستاذ مساعد قسم أ	09	02	11
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
68	المجموع	59	09	68

جدول رقم (09) تعداد أساتذة قسم علم النفس:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	08	05	13
02	أستاذ محاضر قسم أ	19	11	30
03	أستاذ محاضر قسم ب	00	11	11
04	أستاذ مساعد قسم أ	00	00	00
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
54	المجموع	27	27	54

جدول رقم (10) تعداد أساتذة قسم علم الاجتماع :

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	08	04	12
02	أستاذ محاضر قسم أ	09	11	20
03	أستاذ محاضر قسم ب	04	02	06
04	أستاذ مساعد قسم أ	01	02	03
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
41	المجموع	22	19	41

جدول رقم (11) تعداد أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	04	00	04
02	أستاذ محاضر قسم أ	12	07	19
03	أستاذ محاضر قسم ب	01	04	05
04	أستاذ مساعد قسم أ	07	08	15
05	أستاذ مساعد قسم ب	01	00	01
	المجموع	25	19	44

جدول رقم (12) تعداد أساتذة قسم علوم إسلامية:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	08	02	10
02	أستاذ محاضر قسم أ	11	02	13
03	أستاذ محاضر قسم ب	03	00	03
04	أستاذ مساعد قسم أ	03	01	04
05	أستاذ مساعد قسم ب	01	00	01
	المجموع	26	05	31

جدول رقم (13) تعداد أساتذة قسم الفلسفة:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
01	أستاذ	02	00	02
02	أستاذ محاضر قسم أ	04	01	05
03	أستاذ محاضر قسم ب	02	01	03
04	أستاذ مساعد قسم أ	05	00	05
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
	المجموع	13	02	15

اقتصرت الدراسة على عينة من 38 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف

## 2-المجال الجغرافي للدراسة:

تمثل المجال المكاني للدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق ل 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422هـ الموافق ل 8 سبتمبر 2001 ، المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة الأولى منه والذي يحدد عدد أقسام الكلية وهي (قسم علم النفس، قسم علم الاجتماع، قسم التاريخ، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإسلامية).

وتقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالناحية الغربية لمدينة المسيلة حيث يحدها شمالا الطريق الوطني رقم 40 وجنوبا مديرية النقل لولاية المسيلة بالإضافة إلى الإقامة الجامعية حسوني رمضان، أما من الناحية الغربية يحدها حي اشبيليا وشرقا حي 500 مسكن.

### 3\_ الحدود الزمانية للدراسة:

قصد التمكين من جمع المادة الميدانية حول موضوع الدراسة كان النزول إلي ميدان الدراسة خلال الفترة ما بين 2022 /03/28 إلى 2022/04/25 ، حيث كان أول نزول للميدان بتاريخ 2022/03/28 للحصول على ترخيص من طرف عميد الكلية والاتصال بمصلحة المستخدمين للحصول على معلومات تتعلق بالمجال البشري للدراسة، ثم كان النزول الثاني من 2022/03/29 إلى 2022/04/25 والتي تم فيها توزيع الاستمارة على الأساتذة.

الفصل  
الخامس

# الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير النتائج

تمهيد

1 - عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

1 - 1 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

1 - 1 - 1 عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الأولى

1 - 2 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

1 - 2 - 1 عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الثانية

1 - 3 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

1 - 3 - 1 عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة

2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خاتمة

المصادر و المراجع

الملاحق

**تمهيد**

تعد عملية تحليل وتفسير النتائج من الخطوات المهمة لمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة والتي تعطي الموضوع مصداقية تزيد من نسبة التعميم في بعض الحالات، ففي هذا الفصل سنحاول عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة للوصول إلى الاستنتاج العام.

1\_ عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

1\_2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (6 و 38)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س6 (يتميز الأسلوب المعتمد من طرف المسؤول بالإيجاب والقهري)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	دائما	أحيانا	لا مطلقا	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال إحصائيا	0.048	11.376	44.74%	17	15.79%	6	21.05%	8	7.89%	3	دائما	س38
			44.74%	17	15.79%	6	21.05%	8	7.89%	3	أحيانا	(يحرص الموظف على عدم التفاعل أثناء النقاش)
			10.52%	4	2.63%	1	7.89%	3	0%	0	لا مطلقا	
			100%	38	34.2%	13	50%	19	15.79%	6		المجموع

تؤكد العينة المبحوثة أنه لا يوجد ارتباط بين الأسلوب المعتمد من طرف المسؤول في المعاملة وبين حرصهم على عدم التفاعل أثناء النقاش وهذا قد يعود إلى اعتبارات أخرى تتعلق بالثقافة التنظيمية التي تشكل مناخ الصمت بالإضافة إلى الخوف من الإقصاء والتهميش خاصة إذا كانت آراؤهم تعارض الفئة المهيمنة في الإدارة والتي يترتب عليها حرمانه من بعض الامتيازات والتميز في المعاملة، بالإضافة إلى تصنيفه ضمن الفئة المعارضة وهو ما ذهب إليه كليك بقوله "... تحدث عادة عملية التصنيف التي تشير إلى أن الأشخاص الذين يقومون باستجابات نموذجية معينة يتم أداؤها بأسلوب تأكيدي، تتم نمذجتهم (ربطهم بنموذج) من خلال ارتباطهم بتصنيف معين".

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (6 و 38) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (11.376) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 39)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س9(القرارات الصادر عن المسؤول تخدم المصلحة العامة للمؤسسة)									
			لا مطلقا		أحيانا		دائما		دائما	س39		
دال إحصائيا	0.026	13.697	39.47%	15	5.26%	2	18.42%	7			15.79%	6
			42.11%	16	2.63%	1	28.95%	11	10.53%	4	أحيانا	(أساير
			18.42%	7	0%	0	15.79%	6	2.63%	1	لا مطلقا	أراء الجماعة و (الأغلبية)
			100%	38	7.89%	3	63.16%	24	28.95%	11		المجموع

من خلال الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة 42.11% من الأساتذة يرون أن القرارات الصادرة عن المسؤول والتي تخدم المصلحة العامة للمؤسسة تساهم في مسايرة الأستاذ لأراء الجماعة والأغلبية باعتبار أن قرارات المسؤول حين تكون تخدم المصلحة العامة للمنظمة وتهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة تشيع الإحساس بالانتماء للمنظمة والتي تجعل الأستاذ يساير أراء الجماعة في كثير من الأحيان وهو ما يزيد من نسبة الولاء التنظيمي لهم ويقوي عملية التواصل بين المرؤوسين والموظفين مما يحقق بيئة تنظيمية صحية وهذا ما جاء به سان سيمون الذي اعتبر اتخاذ القرار الجماعي الأغلب الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة وهي من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة وهي الاختيار المناسب في حالة اختلاف الآراء لإيجاد الحلول المناسبة التي تخدم مصالح المؤسسة، مقابل نسبة 18.42% من الأساتذة يؤكدون عدم وجود علاقة بين قرارات المسؤول وإن كانت تخدم المصلحة العامة للمؤسسة ومسايرتهم لأراء الجماعة لوجود اعتبارات أخرى تتعلق بنوع القرار والمصلحة التي قد تعود على الأستاذ من وراء هذا القرار ولنوع الجماعات صاحبة التأثير فقد لا يساير الجماعة لوجود أفراد لا ينتمي إليهم تنظيميا أو يختلف معهم.

ومن خلال استجابات أفراد العينة والبالغ عددهم 38 فردا على السؤالين رقم (7 و 39) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (13.697) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة والتحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (8 و 42)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س8ي(مكن التكلم عن مشاكل العمل داخل المؤسسة)										
			لا مطلقا		أحيانا		دائما		دائما	أحيانا			
دال عند 0.05	0.037	10.199	23.68%	9	2.63%	1	15.79%	6			5.26%	2	
			44.74%	17	7.89%	3	26.3%	10	10.52%	4		(يخفي	
			31.58%	12									الموظف
					2.63%	1	10.52%	4	18.42%	7		لا مطلقا	الحقائق ذات الحلول لمواجهة مشكلة حماية نفسه)
			100%	38	13.16%	5	52.63%	20	8.16%	13		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 44.74% يرون انه سمكن التكلم على مشاكل العمل داخل المؤسسة باعتبار أن الموظف مناقشة مشاكل تؤدي إلى الوصول إلى اقتراحات وأفكار جديد من شأنها الوصول إلى حلول تنفيذ المنظمة وتزويد رابطة التعاون بين قوى الموظفين في حين ترفع من مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة بالمقابل عدم تقبل رأي الموظف أو عقابه عند إبداء الرأي يجعل الموظف يخفي الحقائق ذات الحلول حماية لنفسه خوفا من الطرد أو أي عقاب مترتب عليه وهذا ما جاء به ميشال كروزي في نظريته التحليل النفسي حيث أن الفرد في المؤسسة له أهداف خفية لا يمكن معرفتها للوصول إلى السلطة يختلف عن هدف الجماعة وخدمة لمصالحه وحماية لمنصبه يستخدم كل المراوغات للوصول إلى ما يريده , بالمقابل نجد 31.58% من الموظفين يرون أنه لا يمكن التكلم عن مشاكل العمل داخل المؤسسة مما يجعل الموظف يخفي الحقائق ذات الحلول حماية لنفسه وهذا راجع إلي طبيعة السلطة داخل المنظمة التي تلغي كل وسائل الاتصال داخل المنظمة وتعتبر مناقشة مشاكل العمل من مسؤولية الإدارة العليا.

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (8 و 42) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (10.199) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (9 و 40)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س9 (يعطي المدير استقلالية للعاملين)									
			لا مطلقا		أحيانا		دائما		دائما	أحيانا		
دال عند 0.05	0.03	13.524	28.95%	11	10.53%	4	10.53%	4			7.89%	3
			42.11%	16	2.63%	1	34.42%	13	10.53%	4		(يحرص الموظف على الحجب الإيجابي للأراء على أساس الاستقلالية)
			23.68%	9	7.89%	3	10.53%	4	5.26%	2	لا مطلقا	
			100%	38	21.05%	8	31.58%	21	23.68%	9		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 42.11% من الموظفين يرون أن المدير يعطي الاستقلالية للعمال بحيث أن الحرية في العمل تجعل الوظيفة أكثر مرونة وتعطي العامل الإحساس بالأمن والاستقلالية فيصاحبه زيادة في وتيرة العمل والإبداع وارتفاع مستويات الاتصال الداخلي للمنظمة بين المرؤوس وموظفيه وهذا ما يخلق بيئة تنظيمية صحية تجعل الموظف يخفي بعض الأفكار الإيجابية نظرا للاستقلالية التي يتمتع بها وهذا ما جاء به فايول إحدى مبادئه 12 بما يسمى بمبدأ " حرية المبادرة " طالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار فالموظف يحتاج إلى التشجيع المستمر وإعطائه الحرية في التعبير عن اقتراحاته وأفكاره في كافة المستويات لتحفيزهم على الولاء للمنظمة، في المقابل 23.68% من الموظفين يرون عكس ذلك في حين أن المدير لا يعطي الاستقلالية في العمل مما يجعل الموظف يخفي بعض الآراء الإيجابية على أساس الاستقلالية وهذه الفئة قد تكون إلى الجماعات الغير رسمية التي تسعى للوصول إلى مراكز القرار أم أنها توجه مشاكل في أداء الوظيفة .

ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (9 و 40) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (13.524) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (10 و 41)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		10س (يستغل المسؤول مركزه ونفوذه لتحقيق المصالح الشخصية)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.05	0.036	15.865	10.53%	4	0%	0	5.26%	2	5.26%	2	دائما	س41 (يبقى الموظف سلبى الأفكار خوفا من العقاب)
			50%	19	5.26%	2	28.95%	11	15.79%	6	أحيانا	
			39.47%	15	10.53%	4	10.53%	4	18.42%	7	لا مطلقا	
			100%	38	15.79%	6	44.74%	17	39.47%	15	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون بأن استغلال المسؤول لمنصبه يؤدي بهم إلى حجب أفكارهم بشكل سلبى خوفا من العقاب أحيانا وليس بشكل دائم، وهذا لكون استغلال السلطة بشكل شخصي يقلل من مصداقية الرئيس في أعين مرؤوسيه.

من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (10 و 41) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (15.865) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (11 و 41)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		11س (مناقشه قرارات المسؤول تعرضني لعقوبة)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال احصائيا	0.046	13.897	10.53%	4	2.63%	1	0%	0	7.89%	3	دائما	س41 (يبقى الموظف سلبى الأفكار خوفا من العقاب)
			50%	19	23.68%	9	23.68%	9	2.63%	1	أحيانا	
			18.42%	7	18.42%	7	13.16%	5	7.89%	3	لا مطلقا	
			100%	38	44.74%	17	36.84%	14	18.42%	7	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% من الموظفين يرون أن مناقشة قرار المسؤول تعرضهم للعقاب السلطة وهذا ما يعكس طبيعة السلطة داخل المنظمة بما تسمى السلطة العقابية البيروقراطية التي تحدث بها

ماكس فيبر والذي اعتبر تطبيق القوانين واللوائح القانونية وتوفر معنى العقاب يجعل الموظف يعمل بجد أكثر ويكثر إلى أي تصرف قد يخرج عن إطار العمل مما يجعل المنظمة تصل إلى المثالية التنظيمية حسب فيبر في حين تطبيق هذه السلطة تجعل العامل ذو أفكار سلبية تخوفاً من العقاب في حين نجد 18.42% من الموظفين يرون أن مناقشة قرارات المسؤول لا تعرضهم للعقاب وهذا ما يؤكد وجود فئة عمالية ذات قرب كبير من المسؤولين وهم من يتمتعون بالاستقلالية وذلك نظراً للخبرة التي يمتلكونها والمهارات الفنية والعلمية التي يتمتعون بها .

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (11 و 41) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (13.897) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

**الجدول رقم (20):** يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (11 و 42)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س11(مناقشة قرارات المسؤول تعرضني لعقوبة)							
					دائماً		أحياناً		لا مطلقاً			
دال عند 0.05	0.029	10.810	44.74%	17	5.26%	2	21.05%	8	18.42%	7	لا مطلقاً	س42 (يخفي الموظف الحقائق ذات الحلول لمواجهة مشكلة حماية نفسه)
			36.84%	14	7.89%	3	23.68%	9	5.26%	2	أحياناً	
			18.42%	7	10.53%	4	0%	0	7.89%	3	دائماً	
			100%	38	23.68%	9	23.68%	17	31.58%	12		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 44.74% من الموظفين يرون أن مناقشة قرارات المسؤول لا تعرضهم للعقاب وهذا ما يظهر طبيعة النظام داخل المؤسسة حيث أن العامل يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية كما أن ارتفاع مستوى المعنوية الراجع إلى المشاركة العمالية في القرارات وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل التي تحفزه على الإبداع والابتكار، في حين 36.84% يرون أن مناقشة قرارات المسؤولين تعرضهم للعقاب بحيث عملية الإشراف تخضع للرقابة على العاملين في المستوى الأدنى الذي يعتبر العاملين يفقدون المقدرة والمسؤولية حيث يعامل الموظف كآلة ولا يشارك في قرارات العمل التي تخص المؤسسة فتقتصر وظيفته على رفع مستوى الإنتاجية مما يقتل روح المبادرة والابتكار ويجعل الموظف يخفي بعض الأفكار التي من شأنها تخلص

المؤسسة من مشاكلها حماية لنفسه وهذا ما جاء به تايلور في نظرية الإدارة العلمية، فالإدارة هي من تتولى التخطيط والتنظيم في حين يتولى العمال التنفيذ حيث ربط العمل بالوقت وألغى إنسانية الموظف. من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (11 و 42) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (10.810) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 1\_1\_1\_ عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان" وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (6،7،8،9،10،11) المتعلقة بالتعسف في استخدام السلطة إلى جانب الأسئلة (37،38،39،40،41،42) المتعلقة بصمت الإذعان، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
1 و 33	11.376	0.048	دال
2 و 34	13.697	0.026	دال
3 و 37	10.199	0.037	دال
4 و 35	13.524	0.03	دال
5 و 36	15.865	0.036	دال
6 و 36	13.897	0.046	دال
6 و 37	10.810	0.029	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للفقرات (6،7،8،9،10،11) المتعلقة بالتعسف في استخدام السلطة إلى جانب الفقرات (37،38،39،40،41،42) المتعلقة بصمت الإذعان، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه للتعسف في استخدام السلطة علاقة بصمت الإذعان، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة

الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة وصمت الإذعان" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 2\_1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (12 و 34)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س12(يمارس المسؤول المفاضلة بين الموظفين)							
			لا مطلقاً	أحياناً	دائماً	لا مطلقاً	أحياناً	دائماً	لا مطلقاً	أحياناً	دائماً	
دال عند 0.05	0.034	16.030	21.05%	8	2.63%	1	5.26%	2	13.16%	5	دائماً	س34
			42.11%	16	5.26%	2	26.3%	10	10.53%	4	أحياناً	(يسهم الموظف بحجب حلوله للمشاكل لان المشرف مسيطر عليه)
			36.84%	14	7.89%	3	13.16%	5	15.79%	6	لا مطلقاً	
			100%	38	15.79%	6	44.74%	17	39.47%	15	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 42.11% من الموظفين يرون أن المسؤولين يمارسون المفاضلة بين العمال حيث أن تحيز المسؤول لفئة معينة من الموظفين يخلق بما يسمى الحساسية الاجتماعية بين الموظفين مما يجعل الوسط التنظيمي متفكك خالي من قيم التعاون والثقة والانسجام فيولد سيطرة للسلطة التنظيمية ويجعل الموظف يخفي حلوله لبعض مشاكل العمل نظراً لسيطرة المشرف عليه، في حين يوجد 36.54% يرون أن المسؤول لا يستخدم أسلوب المفاضلة بين العاملين وهذا لوجود اعتبارات عديدة متعلقة بعلاقة الموظف بالمسؤول وطبيعة الوظيفة التي يقوم بها.

من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (12 و 34) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (16.030) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (13 و 35)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س13(أتلقي تهديدات بالخصم من الراتب ومنحه الأداء)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما					
دال عند 0.05	0.041	9.974	36.84%	14	13.16%	5	15.79%	6	7.89%	3	دائما	س35 (لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكار للتغيير) المجموع
			39.47%	15	18.42%	7	13.16%	5	7.89%	3	أحيانا	
			23.68%	9	21.05%	8	0%	0	2.63%	1	لا مطلقا	
			100%	38	52.63%	20	28.95%	11	18.42%	7		

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 39.84% من الموظفين يتلقون تهديدا بالخصم من الراتب ومنحة الأداء بحيث تكون هذه الخصوم كعقاب للعمال على نقص في الأداء أو إتلاف آلة وهو ما يجعل الموظف لا يقترح ولا يشارك في عملية التغيير بحيث ينحصر في عمله فقط مما يلغي الإبداع والتغيير والابتكار ويظهر بما يسمى بالملل الوظيفي وهذا ما يؤكد فيبر في النظرية البيروقراطية بحيث يعتبر البيروقراطية القانونية ضرورة محكمة للوصول إلى المثالية التنظيمية بحيث يلغى كل مسالك الاتصال المباشر مع المسؤولين، في حين 23.63% لا يتلقون تهديدات بالخصم من الرواتب ومنح الأداء وهذا راجع إلى الأمن والاستقرار الوظيفي ووجود سلطة خاضعة لأداء الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (23) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على السؤالين رقم (13 و 35) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (9.974) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (14 و 35)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		14س (توجد عدالة في توزيع الساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.05	0.024	11.208	23.68%	9	5.26%	2	7.89%	3	10.53%	4	دائما	35س (لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكار للتغيير)
			50%	19	10.53%	4	28.95%	11	10.53%	4	أحيانا	
			26.3%	10	5.26%	2	15.79%	6	5.26%	2	لا مطلقا	
			100%	38	21.05%	8	52.63%	20	26.3%	10	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 50% من الموظفين يقولون هناك عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع حيث تسهر المؤسسة على التخطيط المسبق لأوقات العمل بهدف تحسين مستوى العمل ورفع الإنتاجية وهذا ما برز في نظرية تايلور الوقت بقدر العمل المنجز بحسب الأجرة بالمقابل 23.68% يرون انه لا يوجد توافق بين توزيع ساعات العمل وبرامج العمل يخدم الجميع وفق خبرته وإمكانيته في الوظيفة. من خلال الجدول رقم (24) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (14 و 35) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (11.208) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (15 و 30)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		15س (يتم إسناد مقاييس التدريس حسب الاختصاص)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.768	1.822	18.42%	7	2.63%	1	10.53%	4	5.26%	2	لا مطلقا	30س (يجب الموظف المعلومات ذات الصلة بمجال عمله)
			52.63%	20	15.79%	6	21.05%	8	15.79%	6	أحيانا	
			28.95%	11	10.53%	4	7.89%	3	10.53%	4	دائما	
			100%	38	28.95%	11	39.47%	15	31.58%	12	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 52.63% من الموظفين الذين كان تدريبهم حسب الاختصاص وهذا راجع إلى التخطيط المنظم للمؤسسة وخاصة حرص المسؤولين على رفع قدرة العاملين واهتمامهم بتطوير أدائه تماشيا

مع الرقمنة الحاصلة في عالم الشغل عامة ومجال التخصص خاصة في حين يحجب الموظف المعلومات ذات الصلة بمجال عمله وهذا ما ذكره تايلور في نظريته الإدارة العلمية وذلك بإحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة العلمية

من خلال الجدول رقم (25) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (15 و 30) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (1.822) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (35 و 16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س35 (لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكار للتغيير)							
					لا مطلقا		أحيانا		دائما			
غير دال	0.109	5.598	23.68%	9	0%	0	13.16%	5	10.53%	4	لا مطلقا	س16 (توزيع المسؤوليات على الموظفين بطرق عادلة)
			52.63%	20	18.42%	7	26.3%	10	7.89%	3	أحيانا	
			23.68%	9	5.26%	2	10.53%	4	7.89%	3	دائما	
				38	23.68%	9	50%	19	26.3%	10		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 52.63% من الموظفين لا يتحدثون ولا يقترحون فكار للتغيير وهي من أهم العمليات للوصول إلى الفعالية التنظيمية في حين تخلق جو من الثقة المتبادلة بين المرؤسين والموظفين وهذا ما أكده فيبر في نظرية الرشادة الإدارية الذي اعتبر مشاركة العمال في صناعة التغيير فرصة لتغيير أساليب العمل وتحقيق الرضا الوظيفي في حين 23.68% لا يشاركون في ولا يقترحون أفكارا للتغيير.

من خلال الجدول رقم (26) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (35 و 16) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (5.598) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (17 و 31)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س17(يتعرض الجميع لنفس إجراءات العقاب في حاله التسبب)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما					
غير دال	0.095	7.896	23.68%	9	2.63%	1	7.89%	3	13.16%	5	لا مطلقا	س يحجب الموظف معلومات
			52.63%	20	23.68%	9	23.68%	9	5.26%	2	أحيانا	تتهم عمله من اجل أن يحمي نفسه من (العقاب)
			23.68%	9	10.53%	4	7.89%	3	5.26%	2	دائما	المجموع
			100%	38	36.84%	14	39.47%	15	23.68%	9		

يوضح الجدول أعلاه أن 52.63% من الموظفين يرون انهم يتعرضون لنفس الإجراءات العقابية في حالة التسبب في العمل حيث أن هناك عدالة قانونية تنظيمية في تطبيق اللوائح البيروقراطية مما يجعل المناخ التنظيمي للمؤسسة مستقر ويشعر العمال بالراحة والأمن الوظيفي ولا يخافون من مراكز السلطة لتوفر العدالة التنظيمية بالمقابل 23.68% من الموظفين يرون أن هناك اختلاف في تطبيق الإجراءات العقابية وهناك تحيز في المنظمة وذلك لوجود مراكز سلطوية تستخدم مركزها في تطبيق القوانين على من تشاء.

من خلال الجدول رقم (27) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (17 و 31) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (7.896) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 1\_2\_1\_ عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه " توجد علاقة بين التمييز في التعامل والصمت الدفاعي " وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 10، 11، 12) المتعلقة بالتمييز في التعامل إلى جانب الأسئلة (25، 26، 27، 29، 30) المتعلقة بالصمت الدفاعي، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين التمييز في التعامل والصمت الدفاعي

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
7 و 29	16.030	0.034	دال
8 و 27	9.974	0.041	دال
9 و 30	11.208	0.024	دال
10 و 25	1.822	0.768	غير دال
11 و 30	5.598	0.109	غير دال
12 و 26	7.896	0.095	غير دال

من خلال نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها أعلاه وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 10، 11، 12) المتعلقة بالتمييز في التعامل إلى جانب الأسئلة (25، 26، 27، 29، 30) المتعلقة بالصمت الدفاعي، حيث نلاحظ أن هناك تناقض بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه للتمييز في التعامل علاقة بالصمت الدفاعي، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت نصفها دال في حين نصفها الآخر مكان غير دال إحصائياً عند ألفا (0.05)، وبالنظر إلى القيم المسجلة يتم ترجيح صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "توجد علاقة بين التمييز في التعامل والصمت الدفاعي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 1\_3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (18 و 27)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س18 (تشرني الإدارة بأهمية رأئي واقتراحتي)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.804	1.629	23.68%	9	10.53%	4	10.53%	4	2.63%	1	لا مطلقا	س27 (يحمي الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه)
			36.84%	14	18.42%	7	18.42%	7	0%	0	أحيانا	
			39.47%	15	15.79%	6	21.05%	8	2.63%	1	دائما	
			100%	38	44.74%	17	50%	19	5.26%	2		المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 39.47% من الموظفون يرون أن الإدارة تشعرهم بأهمية الاقتراحات والآراء التي يقدمها مما يزيد من الشعور بالمسؤولية تجاه الأعمال المنجزة وحبهم للعمل داخل المنظمة ورفع مستوى الانتماء الوظيفي للمنظمة بحيث يحمي الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه في حين 23.68% يرون أن الإدارة لا تراعي أهمية أفكارهم واقتراحاتهم وهذا ما يبرز وجود اختلافات في الاهتمام بآراء فئات معينة متخصصة تتمتع بكفاءات وقدرات على غرار الموظفين ذو الخبرة والكفاءة القليلة. من خلال الجدول رقم (29) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (18 و 27) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (1.629) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (19 و 26)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س19 (تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التي يقدمها العامل)							
					دائما	أحيانا	لا مطلقا					
دال إحصائيا	0.038	14.030	18.42%	17	13.16%	5	15.79%	6	15.79%	6	دائما	س26
			39.47%	15	10.53%	4	10.53%	4	18.42%	7	أحيانا	(يرفض موظف كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنظمة)
			15.79%	6	10.53%	4	2.63%	1	2.63%	1	لا مطلقا	
			100%	38	34.21%	13	28.95%	11	36.84%	14		المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن 39.47% من الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بتشجيع إسهاماتهم في العمل حيث أن تشجيع ابتكار وإبداع العمال هذا ما يبرز مستوى الانتماء للمؤسسة من خلال حجب المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي من الممكن أن تؤدي سمعتها وذلك من خلال زيادة خلايا الاتصال داخل المنظمة مما يوفر جو عمل يحفز على العمل وهذا ما أكدته إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية أي الاهتمام بالجانب الإنساني وعدم اعتبار الموظف آلة للعمل فقط وإنما هو شخصية مستقلة تبرز من خلال المزايا التي توفرها المؤسسة لموظف لضمان الاستقرار الوظيفي أما 15.79% من الموظفين يرون أن الإدارة لا تقوم بتشجيع إسهامات العمال وهذه الفئة لها تخصص في العمل ولا تراعي مثل هذه الأفكار.

من خلال الجدول رقم (30) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (19 و 26) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (14.030) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (20 و 24)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س20 (تبادرون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات)							
			لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.223	5.699	52.63%	20	7.89%	3	21.05%	8	23.68%	9	دائما	س24
			42.11%	16	2.63%	1	28.95%	11	10.53%	4	أحيانا	(يجب الموظف معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل)
			5.26%	2	0%	0	5.26%	2	0%	0	لا مطلقا	المجموع
			100%	38	10.53%	4	55.26%	21	34.21%	13		

يمثل الجدول أعلاه نجد أن 52.63% من العمال يبادرون في تقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات بحيث أن المؤسسة تدخل العمال في مختلف القرارات بهدف الوصول إلى التغيير والتطور التنظيمي مع تطبيق المبادرة التشاركية في المؤسسة مما يحفز العمال على العمل بجدية أكثر وهذا حسب ما أكده التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية مقابل 15.79% من الموظفين لا يبدرون في تقديم اقتراحات عمل وهذا راجع إلى المستوى الفكري لديهم أو تراجع مستوى الأداء واقتصرهم على أداء الوظيفة فقط.

من خلال الجدول رقم (31) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (20 و 24) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (5.699) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (21 و 28)

القر ار	مستوى الدلالة	قيمة الارتب اط	المجموع		س21 (يتم تفويض المهام في حال غياب زميل)							
					دائماً		أحياناً		لا مطلقاً			
غير دال	0.40 4	4.01 4	15.79 %	6	2.63%	1	7.89%	3	5.26%	2	لا مطل قا	س28 (لا يقدم الموظف
			55.26%	2 1	18.42 %	7	26.31 %	1 0	10.53 %	4	أحي انا	أي اقتراحات
			26.3%	1 0	2.63%	1	10.53 %	4	13.16 %	5	دائماً	تخص العمل تضامناً مع (المجموعة)
			100%	37	23.68 %	9	44.73 %	1 7	28.95 %	1 1		المجموع

من الجدول أعلاه حيث نجد أن 55.26% من الموظفين يرون انه لا يتم تفويض المهام في حال غياب الزميل بحيث يقوم الموظف بمهام زميله الغائب وذلك لتوفر قدرات تحمله مسؤولية تفويض المهام وهذا ما أشار إليه فيبر في دراسته بالمقابل نجد أن 15.79% من الموظفين يرون انه لا يتم تفويض المهام داخل المؤسسة ولا يقدم الموظف أي اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة في حين أن المؤسسة لا تشجع العمل الجماعي.

من خلال الجدول رقم (32) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (21 و 28) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (4.014) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (33): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (22 و 25)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س22 (يتم استشارة العاملين في القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما					
غير دال	0.504	3.332	26.3%	10	10.53%	4	7.89%	3	7.89%	3	لا مطلقا	س25 (يتحمل الموظف الضغط من الآخرين نتيجة احتفاظه بالأسرار التي تخص العمل)
			50%	19	21.05%	8	21.05%	8	7.89%	3	أحيانا	
			23.68%	9	13.16%	5	10.53%	4	0%	0	دائما	
			100%	38	44.74%	17	39.47%	15	15.78%	6		المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن 50% من الموظفين يتم استشارتهم في القرارات الجديدة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالعاملين وإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يرفع درجات الولاء التنظيمي في حين 23.68% من الموظفين لا يتم استشارتهم في القرارات الجديدة وهذا نظرا لاعتبارات عديدة من بينها الظروف التي تحيط بها المؤسسة المستوى الذي يتمتع به هؤلاء الموظفين الذي لا يسمح لنا الأخذ برأيهم.

من خلال الجدول رقم (33) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (22 و 25) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (3.332) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (23 و 29)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س23 (تطلب منكم الإدارة مشاركة رأيك في حالة مشكلات العمل التي تعترضها)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما					
غير دال	0.990	0.292	28.94%	11	10.53%	4	15.79%	6	2.63%	1	لا مطلقا	س29 (يقاوم)
			44.74%	17	15.79%	6	26.3%	10	2.63%	1	أحيانا	الموظف
			26.3%	10	10.53%	4	13.16%	5	2.63%	1	دائما	الضغط من الآخرين بحفاظه على أسرار المنظمة)
			100%	38	36.85%	14	55.26%	21	7.89%	3	المجموع	

من الجدول أعلاه نجد أن 44.74% من الموظفين تطلب الإدارة منهم المشاركة في حل مشكلات العمل التي تعارضها حيث يؤكد على تطبيق المنظمة للقيادة التشاركية حيث تعطي العمال الأهمية في اتخاذ القرارات، تتخذ القرار الأغلب لمواجهة مشاكل العمل بالمقابل 26.3% من الموظفين يرون عكس ذلك وهذا ما يضيف اعتبارات عديدة لطبيعة الممارسة السلطوية القيادية للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (34) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (23 و 29) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.292) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (35): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (19 و 29)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		س19 (تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التي يقدمها العامل)							
					لا مطلقا	أحيانا	دائما					
دال إحصائيا	0.041	9.992	44.74%	17	13.16%	5	18.42%	7	13.16%	5	دائما	س29 (يقاوم الموظف الضغط من الآخرين ب حفاظه على أسرار المنظمة)
			39.47%	15	5.26%	2	21.05%	8	13.16%	5	أحيانا	
			15.79%	6	13.16%	5	2.63%	1	0%	0	لا مطلقا	
			100%	38	31.57%	12	42.11%	16	26.3%	10	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد إن 44.74 من الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بتشجيع الإسهامات التي يقدمها العمال حيث أن اهتمام المؤسسة بابتكارات العمال يرفع من الثقة بالنفس لديهم كما يزيد من درجات الولاء التنظيمي والاستقرار النفسي وهذا ما أكده إلتون مايو بالاهتمام بالجانب الإنساني للعامل بالمقابل 15.70% من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تراعي إسهامات الموظفين وذلك نظرا لعدة اختلافات في مستويات الإدارة والتخطيط الإداري.

من خلال الجدول رقم (35) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 38 فرد على السؤالين رقم (14 و 20) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (9.992) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 1\_3\_1\_ عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أنه " توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والصمت الاجتماعي" وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (13، 14، 15، 16، 17، 18) المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب الأسئلة (19، 20، 21، 22، 23، 24) المتعلقة بالصمت الاجتماعي، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والصمت الاجتماعي

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
13 و 22	1.629	0.804	غير دال
14 و 21	14.030	0.038	دال
15 و 19	5.699	0.223	غير دال
16 و 23	4.014	0.404	غير دال
17 و 20	3.332	0.504	غير دال
18 و 24	0.292	0.990	غير دال
14 و 20	9.992	0.041	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (13، 14، 15، 16، 17، 18) المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب الأسئلة (19، 20، 21، 22، 23، 24) لمتعلقة بالصمت الاجتماعي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه ليس للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالصمت الاجتماعي، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) فمعدا السؤالين (14 و 21) و (14 و 20)، مما يؤكد لنا عدم جدوى الفرضية الثالثة التي كان مفادها "توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والصمت الاجتماعي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق للجانب الميداني من مناقشة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، سوف نتناول تحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة وبالرجوع إلى ما توصلت إليه من نتائج نجد دراسة اسمهان بلوم عن غياب الفروق بين بنية المؤسسة العامة والخاصة فيما يتعلق بواقع القرارات التنظيمية فرب العمل هو المسيطر الأول على كل العمليات وعليه تبقى الممارسات السلطوية تتحكم في عمليتي التوظيف والتكوين، وأيضاً تعزيز العملية التحفيزية في ظل التحكم في قضايا التسيير والتنظيم هي تتفق مع الدراسة الحالية في أن لظاهرة التعسف في استخدام السلطة علاقة بصمت الإذعان و تتفق كذلك مع دراسة الطائي وصر التي أكدت على ضرورة قيام

الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى المناقشة والحوار بكل ما يتعلق بحوثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل والاهتمام بها، و تنفيذ كل المخرجات و التوصيات المقترحة .

أما الدراسة التي قام بها محمد خالدي حول تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر كشفت عن النتائج التالية: توضح وجود اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء. و تختلف باختلاف أنماط القيادة التي لا يدرك المرؤوسين المعنى الحقيقي لها. و إن للعلاقات الاجتماعية دور في تحديد المواقف داخل المنظمة. كما يوجد ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلات لسلطة رؤسائهم. بينما النتائج التي توصلت إليها دراستنا أكدت أن اتخاذ القرار ليس له علاقة بالصمت التنظيمي وقد تم تعزيز النتائج البحثية بدراسة بونخلة فريد حول تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري التي أفرت بان كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية. كما أن لعملية تفويض السلطة دورا ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم أما الدراسة التي قام بها أزهار عوجة خلصت إلى النتائج الآتية وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية تشجيع المرؤوسين ورفع معنوياتهم الذي يكون له اثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين ظروف بيئة العمل أما ما توصلت إليه دراستنا الراهنة أن هناك وجود تناقض بين المرؤوسين على انه للتمييز في التعامل بينهم علاقة بصمت الإذعان هذا من جهة. ومن جهة أخرى يوجد اتفاق على أن للتعسف في استخدام السلطة علاقة بصمت الإذعان وبعد عرض النتائج المستخلصة من محل الدراسة و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وجدنا نوعا ما توافق.

الخاتمة

## خاتمة:

خلصت الدراسة الراهنة المتمحورة حول ظاهرة الممارسات السلطوية و علاقتها بالصمت التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .إلى أن الصمت في المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعه قد يشير إلى حالة من التجاوز نوعا ما على حرية المرؤوسين فيها و اختلاف الدوافع بين أنواع الصمت ليعد أمرا أكثر خطورة على تلك المنظمات، فالصمت القائم على الإذعان أقل خطرا من الصمت القائم على الوعي الذي قد يقود هذه المنظمات عبر فترة من الزمن إلى ما يعرف بالمعارضة والصراع، والاضطرابات الداخلية، تلك المعارضة التي أصبحت سمة بارزة وظاهرة لدى كثير من المنظمات كرد فعل واضح وجلي للكبت المؤجل لدى المرؤوسين، الذي من شأنه أن يؤثر على الأداء العام للمنظمات ،والحال نفسه في المؤسسات التعليمية ،وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

- تلعب عملية اتخاذ القرار دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة، فالقرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في التكيف الموضوعي للقرار، ودرجة تقبل الغير لهذا القرار .
  - لخلق تكيف تنظيمي للموظفين يجب العمل على زيادة فعالية ممارسة السلطة، وذلك من خلال فعالية عملية اتخاذ القرار .
  - خوف قادة المؤسسة محل الدراسة من نقل الأخبار السيئة والمشكلات إلى الإدارات العليا .
  - ضعف قنوات الاتصال و الدعم والتشجيع من قبل الإدارة في طرح الأفكار الجديدة والمبادرات التطورية.
  - إجماع قادة المؤسسات التعليمية عن تقديم الأفكار والآراء التي تسهم في تحسين وتطوير المناخ التعليمي.
- وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن هناك ارتباط قوي بين الممارسة السلطوية و الصمت التنظيمي خاصة صمت الإذعان، و قد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن نمط ممارسة السلطة القائم على مركزية اتخاذ القرار ليس له علاقة بالصمت التنظيمي .كما نلاحظ هناك تناقض بين أفراد العينة على أن للتمييز في التعامل علاقة بالصمت الدفاعي .
- وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إدراجها أعلاه يمكن تقديم مجموعة من المقترحات الأكاديمية و العلمية، فيما يأتي أهمها:

- النظر في نظام المكافآت و الحوافز وتعديله على أسس واضحة من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة في تأدية مهامهم على الوجه المطلوب بما يساهم في تخفيف مستوى التنظيمي لديهم.
- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للموظفين في المنظمات دون تدخل الآخرين في أعمالهم وهذا ما يزيد من تحسين الأداء وتقديم خدماتها.
- تشكيل لجان متخصصة لدراسة المقترحات والمشكلات التي تطرح من قبل الموظفين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من قرارات وتوصيات.
- تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام الموظفين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم.
- الاهتمام بتدريب مسؤولي المنظمات على تبني الممارسات الديمقراطية والتشاركية بدلا من الممارسات التسلطية.
- إجراء المزيد من الدراسات الشاملة والعميقة حول الصمت التنظيمي والممارسات السلطوية ومقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية.

قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولا - المعاجم و القواميس :

- ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، بيروت، مجلد 3، 1998.
- ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، المجلد الرابع، الطبعة السادسة، دمشق، 1988.
- سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط 1، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان 1990.

### ثانيا - المراجع باللغة العربية :

#### الكتب :

1. إبراهيم المنيف: إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
2. إبراهيم بوالفل: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة جيل.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993
4. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط 1، بيروت، لبنان، 1999.
5. أسامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1966.
6. ألفن توفلر، تحول السلطة، ترجمة لبنى الريدي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون بلد، 1995.
7. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر.
8. بيار كوت جان - بيارموني جان، من أجل علم اجتماع سياسي، ترجمة محمد هناد، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، ط1، 2001.

10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2006\_2007.
11. خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع:
12. دار المتنبّي، إربد.
13. رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
14. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
15. سالم القمودي، سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1999.
16. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون ذكر دار النشر، بدون بلد، 2012.
17. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
19. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006.
20. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر.
21. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة.
22. الطيب مولود زايد: علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2007.
23. عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
24. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
25. عبد الرحمان الصباح: "مبادئ الرقابة الإدارية-المعايير-التقييم-التصحيح"، جامعة عمان الأهلية الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

26. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
27. علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
28. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004.
29. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
30. علي زياد العلي، المرتكزات النظرية في السياسة الدولية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2017.
31. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة -التخطيط، التنظيم، الرقابة - دار زهران للنشر والتوزيع.
32. فاروق عبده فلي هو السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
33. الفهداوي فهمي خليفة صالح: سلوكيات الصمت التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة إطار معرفي في البنية والتحليل، المعهد التقني، الأنبار، العراق، 2012.
34. كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
36. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب.
37. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
38. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط 02، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
39. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر 2017
40. ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن.

### ثالثا - المذكرات و الرسائل الجامعية :

1. بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة(العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ) وخاصة (دار الشهاب للطباعة والنشر )، رسالة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011\_2012.
2. بلوم إسمهان، 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 الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012.
3. دليلة ساكري، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة- قسم علم الاجتماع، 2004\_ 2005.
4. علاء الدين خليل السيد : مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي "دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأقصى - فلسطين، 2021.
5. قجة رضت: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة ،الجزائر، 2009-2008.
6. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث.
7. محمد خالدي: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر ،رسالة مكملة لنيل الماجستير ،علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر ،الجزائر .
8. محمد خالدي: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر ،رسالة مكملة لنيل الماجستير، علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة الجزائر،الجزائر،2006.
9. يوسف ميهفان شريف: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين، جامعة زاخو "إقليم كردستان" العراق، كلية العلوم الإنسانية قسم اقتصاد الأعمال، 2015.

## رابعاً - المقالات و المحاضرات :

1. أريج سعيد خليل: التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، 2019.
2. أزهر مراد عوجة: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة مركز دراسات الكوفة . 2019 .
3. أمال المجالي ياسين، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات. دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه في الإدارة، منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
4. إيمان محمد جواد الغانمي، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كربلاء، 2016.
5. بتقة ليلي، علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2022.
6. بلوم اسمهان، مقاوسي صليحة ، سوسيوتنظيمية إدارة الموارد البشرية قراءة للمنطلقات السلطوية Route, 2019 February ,Volume 6(3) Educational & social science journal,
7. بومنقار مراد، وادي أمين: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
8. حميدة محمد النجار، تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 55، 2018.
9. دراسة الطائي و صكر: بعنوان أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، مجلة الإدارة و الاقتصاد 06 (21) ، 2017
10. موسى مساعد محمد العرياني: واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم ،مجلة كلية البنات ، أبريل 2016.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



## الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "الممارسات السلطوية وعلاقتها بالصمت التنظيمي" نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم الإجابة على ما تضمنته من فقرات بدقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية، علما أن إجابتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم معنا مسبقا.

تحت إشراف:

د/ بتقة ليلي

من إعداد الطالبة:

محدادي حنان

السنة الدراسية: 2021 / 2022

**محور البيانات الشخصية:**

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المؤهل العلمي: .....
- 4- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب  مطلق  أرمل
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**2\_ محور الممارسات السلطوية:**

المقياس			العبـارات	الرقم
لا مطلقا	أحيانا	دائما		
<b>أولا: بيانات حول تعسف استخدام السلطة</b>				
			يتميز الأسلوب المعتمد من طرف المسؤول بالإجبار والقهر.	06
			القرارات الصادرة عن المسؤول تخدم المصلحة العامة للمؤسسة.	07
			يمكن التكلم عن مشاكل العمل داخل المؤسسة.	08
			يعطي المدير استقلالية للعاملين.	09
			يستغل المسؤول مركزه ونفوذه لتحقيق المصالح الشخصية.	10
			مناقشة قرارات المسؤول تعرضني للعقوبة.	11
<b>ثانيا: بيانات حول التمييز في التعامل</b>				
			يمارس المسؤول المفاضلة بين الموظفين.	12
			أتلقي تهديدات بالخصم من الراتب ومنحة الأداء.	13
			توجد عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع.	14

## الملاحق

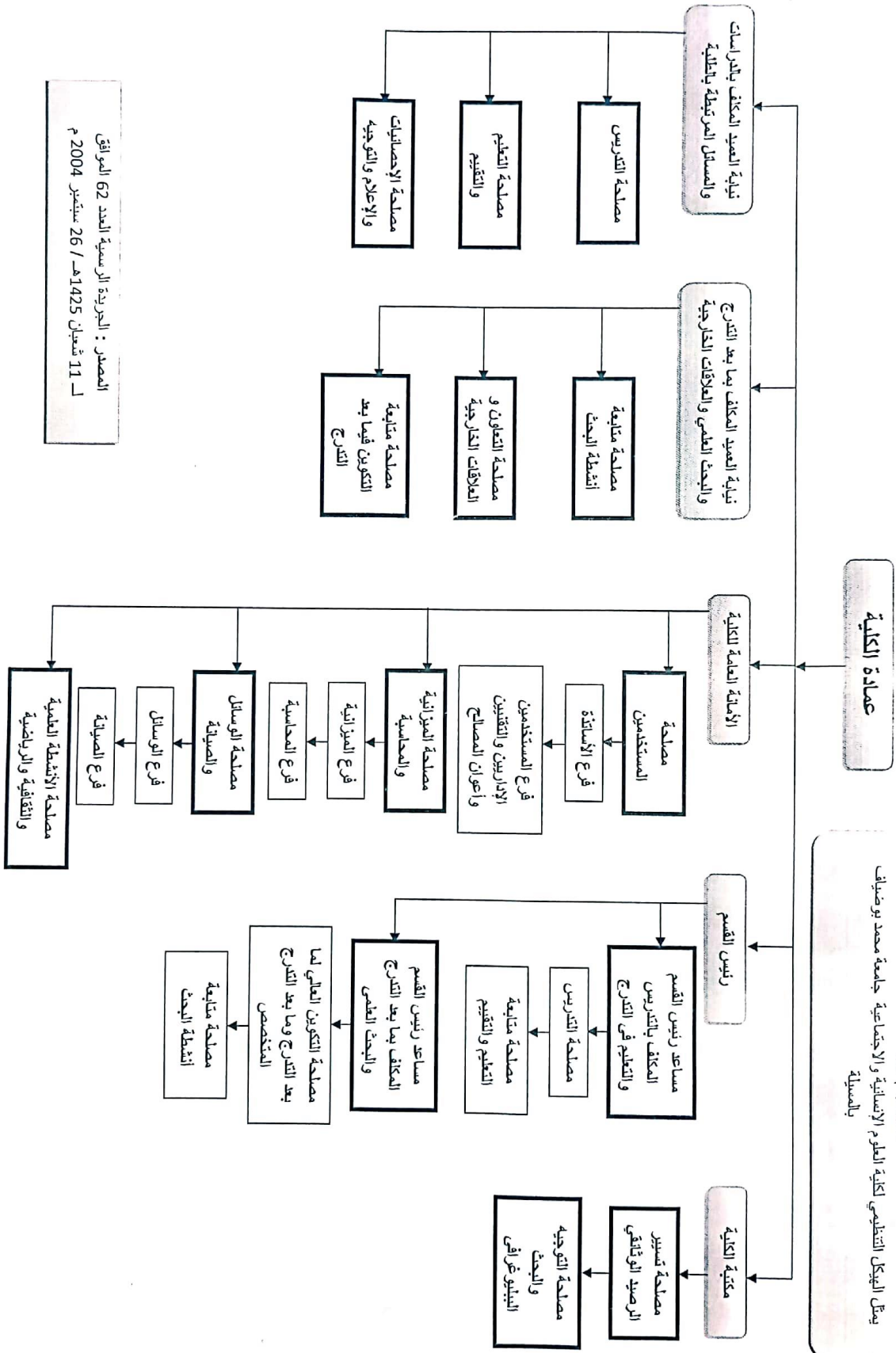
			15	يتم إسناد مقاييس التدريس حسب الاختصاص.
			16	توزع المسؤوليات على الموظفين بطرق عادلة.
			17	يتعرض الجميع لنفس إجراءات العقاب في حالة التسبب.
<b>ثالثاً: بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات</b>				
			18	تشعرنى الإدارة بأهمية آرائى واقتراحاتى.
			19	تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التى يقدمها العامل.
			20	تبادرون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات.
			21	يتم تفويض المهام فى حال غياب زميل.
			22	يتم استشارة العاملين فى القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها.
			23	تطلب منكم الإدارة بمشاركة رأيك فى حل مشكلات العمل التى تعترضها.

### 3\_ محور الصمت التنظيمي:

المقياس			الرقم	البيانات
لا مطلقاً	أحياناً	دائماً		
<b>أولاً: بيانات حول الصمت الاجتماعي</b>				
			24	يجب الموظف معلومات على أساس التعاون فى المحافظة على سرية العمل.
			25	يتحمل الموظف الضغط من الآخرين نتيجة احتفاظه بالأسرار التى تخص العمل.
			26	يرفض الموظف كشف المعلومات التى من الممكن أن تؤذى سمعة المنظمة.
			27	يحمى الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه.
			28	لا يقدم الموظف أى اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة.

			29	يقاوم الموظف الضغط من الآخرين بحفاظه على أسرار المنظمة.
<b>ثانيا: بيانات حول الصمت الدفاعي</b>				
			30	يجب الموظف المعلومات ذات الصلة بمجال عمله.
			31	يجب الموظف معلومات تهم عمله من أجل أن يحمي نفسه من العقاب
			32	يتجنب الموظف التعبير عن آرائه المتعلقة بتحسين العمل.
			33	لا يقدم الموظف أي مقترحات لكي لا يدخل في اشتباكات مع الآخرين.
			34	يسهم الموظف بحجب حلوله للمشاكل لأن المشرف مسيطر عليه.
			35	لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكار للتغيير.
			36	يتجنب الموظف النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من المساءلة
<b>ثالثا: بيانات حول صمت الإذعان</b>				
			37	يحتفظ الموظف لنفسه بالحلول للمشاكل المطروحة.
			38	يحرص الموظف على عدم التفاعل أثناء النقاش.
			39	أساير آراء الجماعة والأغلبية.
			40	يحرص الموظف على الحجب الإيجابي للآراء على أساس الاستقلالية.
			41	يبقى الموظف سلبي الأفكار خوفا من العقاب.
			42	يخفي الموظف الحقائق ذات الحلول لمواجهة مشكلة حماية لنفسه.

ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة



المصدر : الجريدة الرسمية العدد 62 الموافق  
 لـ 11 شعبان 1425هـ / 26 سبتمبر 2004 م

الشكل رقم 12:  
 يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ملحق رقم ( 03 ) الترخيص بالزيارة :



Université Mohamed Boudiaf M'sila  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de : Sociologie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministre de L'enseignement Supérieur Et de La Recherche Scientifique



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماع  
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 09/ 05 / 2022

الرقم: 47 / 2022

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الإزدياد	التخصص
01	محدادي حنان	1989/01/27 ب: بوسعادة - المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

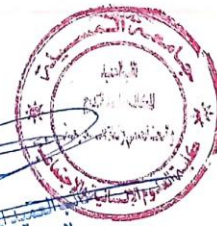
عنوان البحث: الممارسات السلطوية وعلاقتها بالصمت التنظيمي.  
الأستاذ المشرف : د / بتقة ليلي.

وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



رئيس القسم  
الدكتور:  
جمال بن خالد



الدكتور:  
مرزوق إبراهيم  
العلمي والعلاقات الخارجية  
العلمي والعلاقات الخارجية

University Mohame Boudiaf of M'sila  
humaine and Socials Sciences Faculty  
B.P : 166 Echbilila M'sila 28003 Fax 213.35.56.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
ص ب 166 أشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

ملحق رقم ( 04 ) : تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث



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  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطبية  
الرقم: 2022/



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

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): محمدي حنان

الصفة(طالب, أستاذ/باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 093192

الصادرة بتاريخ: 2016/06/20 عن دائرة: سيوسعادة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قدّم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحدّد رقم التسجيل: 2009 075 701

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر).

عنوانها: الممارسات السلطوية وعلاقتها بالاحتمال التنظيمي

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير لأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 2022/06/12

إمضاء المعني(ة):

ملحق رقم ( 05 ) : وثيقة إيداع مذكرة ماستر



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

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الممارسات السلوكية وعلاقتها بالهتم التنقيحي

إعداد الطالب (ة):

1- محمد امين حنان  
رقم التسجيل: 20095075701

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: منظم دعلي

إشراف: د. بوعبدالله  
الرتبة: أستاذ محاضر أ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.



الدكتور  
جمال بن محمد

رئيس فريق الاختصاص

د. بوعبدالله

موافقة وإمضاء المشرف (ة):

د. بوعبدالله

---

الحمد لله