

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم: .....

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

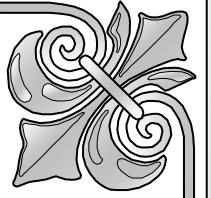
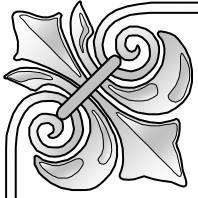
برة تركية

تحت عنوان

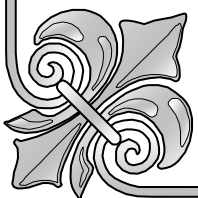
لجنة المناقشة المكونة من:

مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. جمال بن خالد
مشرفا ومقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. اسمهان بلوم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حورية علي شريف

السنة الجامعية 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و العنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رحمتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع العنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عنى خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة .

إلى إخوتي و أ خواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة ، كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الدكتور: بلوم أسهمان التي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليها فأنارتها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرعت فيها الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودتني بها و كلما طلبت كمية من قوتها الثمين و فرتها لي بالرغم من مسؤولياتها المتعددة، إلى كل أساتذة قسم العلوم الإنسانية و الإجتماعية، و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ... قال الله تعالى : " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ...." الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء فهرس الجداول والأشكال
1	المقدمة
3	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
3	أولاً. تحديد الإشكالية وصياغتها
6	ثانياً. أهمية وأسباب اختيار الموضوع
7	ثالثاً. أهداف الدراسة
7	رابعاً. فرضيات الدراسة
9	الفصل الثاني: التمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية
9	أولاً. التمر الإداري والإسهاب المفاهيمي
12	ثانياً. المقاربة النظرية لتمر الإداري
12	I. فريدريك تايلور والاستبعاد التنظيمي
14	II. بيتر دروكر والممارسات القيادية الغير داعمة
15	III. ماكس فيبر والإكراه في العمل
17	ثالثاً. محددات بناء ثقافة التمر الإداري
19	رابعاً. مناقشة بحثية لواقع التمر الإداري في المؤسسة الجزائرية
23	الفصل الثالث: الصمت التنظيمي لدى العاملين في ظل علم الاجتماع التنظيم
23	أولاً. الصمت التنظيمي دلالة مفاهيمية
27	ثانياً. الصمت التنظيمي في ظل المقاربات النظرية
27	I. نظرية x ماك دوقلاس وصمت اللامبالاة
28	II. نظرية بيتر بلاو وصمت الإذعان
31	III. منطلقات ميشال كروزي وصمت الحماية الذاتية
33	ثالثاً. محددات الصمت التنظيمي
39	رابعاً. مناقشة بحثية لواقع الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
42	الفصل الرابع: التمر الإداري في ظل أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين
42	أولاً. الإستبعاد التنظيمي وصمت الحماية الذاتية
42	I. عدم الإهتمام بكرامته والصمت في الاجتماعات
43	II. كبح روح النقد وعدم دعم أفكار الزملاء

44	III. كبح روح المبادرة وعدم دعم الأفكار المتعلقة بحل المشاكل
45	ثانياً. الإكراه في العمل وصمت الإذعان
45	I. الإستلاب وعدم الثقة في الزملاء
46	II. ممارسة التهديد وضعف المشاركة في وضع الخطط التنظيمية
47	III. إكراه العامل على عمل ما وغياب عمق العمل
48	ثالثاً. الممارسات القيادية الغير داعمة وصمت اللامبالاة
48	I. كبح العمل الفرقي وعدم تقديم الآراء البناءة للمنظمة
49	II. غياب العدالة التفاعلية وعدم الاهتمام بسمعة المنظمة
50	III. كبح التحفيز الذاتي وغياب حيوية الضمير
52	<b>الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>
52	أولاً. مجالات الدراسة
54	ثانياً. المنهج المستخدم
55	ثالثاً. أدوات الاستقصاء الميداني
57	رابعاً. أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
62	<b>الفصل السادس: علاقة الاستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العامل</b>
62	أولاً. الخصائص المهنية والاستبعاد التنظيمي للعاملين
67	ثانياً. الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بصمت. الحماية الذاتية لدى العاملين
73	ثالثاً. النتائج العامة المتعلقة بالاستبعاد التنظيمي في التنظيم مجال الدراسة
75	<b>الفصل السابع: علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العامل</b>
75	أولاً. الخصائص المهنية والإكراه في العمل لدى الفئات الفاعلة
81	ثانياً. الإكراه في العمل وعلاقته بصمت الإذعان لدى العاملين
87	ثالثاً. النتائج العامة المتعلقة بالإكراه في العمل في تنظيم مجال الدراسة
89	<b>الفصل الثامن: علاقة الممارسات القيادية الغير داعمة بالصمت التنظيمي لدى العاملين</b>
89	أولاً. الخصائص المهنية والممارسات القيادية الغير داعمة للفئات الفاعلة
92	ثانياً. الممارسات القيادية الغير داعمة وعلاقته بصمت اللامبالاة
	ثالثاً. النتائج العامة المتعلقة بالممارسات القيادية الغير داعمة
	<b>خاتمة قراءة سوسيونظيمية لنتائج الدراسة</b>
	<b>قائمة الملاحق</b>
	<b>قائمة المراجع</b>

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
54	يبين عدد العاملين والموظفين وتصنيفهم في الواقع التنظيمي	جدول 01
58	يوضح توزيع عينة البحث حسب السن	جدول 02
59	يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	جدول 03
59	يوضح توزيع عينة البحث حسب طول فترة العضوية	جدول 04
60	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والدرجة المهنية	جدول 05
62	يوضح توزيع العينة حسب خاصية الجنس	جدول 06
63	يوضح العلاقة بين السن ونوع الاهانة	جدول 07
64	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي موضوع الاهانة	جدول 08
65	يوضح العلاقة بين الدرجة المهنية والإصغاء للعاملين	جدول 09
66	يوضح العلاقة بين مدة العمل ومدى لجوء المؤسسة للعاملين عند الرغبة في تغيير وسائلها	جدول 10
67	يوضح العلاقة بين موضوع الاهانة وموقف العاملين من التحدث في الاجتماعات اثناء فترة رئيس المركز ما قبل السابق	جدول 11

68	يوضح العلاقة بين كيفية تلقي الاوامر ومشاركة في الحوارات اثناء الاجتماعات في الفترة الحالية	جدول 12
69	يوضح العلاقة بين تقبل الانتقادات المتعلقة باساليب العمل ورد فعل العاملين على الافكار المصروحة من قبل زملائهم المتعلقة بمصلحة الزملاء	جدول 13
70	يوضح العلاقة بين تقبل المؤسسة الانتقادات المتعلقة بقانونها الداخلي وابداء الاعجاب بافكار الزملاء	جدول 14
71	يوضح العلاقة بين الاصغاء للحديث والمشاركة في حل مشاكل الزملاء	جدول 15
72	يوضح العلاقة بين نوع المقترحات التي لا تشجعها المؤسسة وموقفهم من الافكار الزملاء المتعلقة بحل المشكلات التي تمس مصلحة التنظيم	جدول 16
75	يوضح العلاقة بين الدرجة المهنية ونوع التهديد	جدول 17
76	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ونشر الاشاعات الهادفة لعزل الافراد	جدول 18
77	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتادية مهام خارج مجال الوظيفة	جدول 19
78	يوضح العلاقة بين مدة العمل والحقوق المستلبة	جدول 20
79	يوضح العلاقة المستوى التعليمي ونوع الحقوق المستلبة	جدول 21
80	يوضح العلاقة بين مدة العمل ونوع تهديد	جدول 22
81	يوضح العلاقة بين نوع التهديد وتقديم طرق جديدة للعمل	جدول 23
82	يوضح العلاقة بين النوع التهديد وتقديم اقتراحات لتغيير وسائل العمل	جدول 24

83	يوضح العلاقة بين التعرض للتهديد والالتزام باوامر المشرف	جدول 25
84	يوضح العلاقة بين الحقوق المستلبة وتقديم الاراء حول قرارات المؤسسة لزملاء	جدول 26
85	يوضح العلاقة بين التعرض لنقل من جماعة العمل وتقديم الاراء لزملاء حول المشرف	جدول 27
86	يوضح العلاقة بين امتناع بعض الزملاء من الحديث مع بعضهم والتحدث على الظروف السلبية في العمل مع الزملاء	جدول 28
87	يوضح العلاقة بين التكليف بالمهام اثناء ساعات الاستراحة والمساهمة في تحسين اهداف المؤسسة	جدول 29
89	يوضح العلاقة بين السن ومدى تأكيد المؤسسة على مبدأ الاحترام	جدول 30
90	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تنمية الثقة بأداء العمال	جدول 31
91	يوضح العلاقة بين مدة العمل ووجود التعاون بين الزملاء	جدول 32
92	يوضح العلاقة بين مبدأ تطبيق الاحترام والموقف الافراد من الذين يتحدثون عن الطبيعة الاشرافية داخل المؤسسة	جدول 33
93	يوضح العلاقة بين التعاون الافراد وموقف العاملين من الزملاء الذين يتقصدون تعطيل الآلات	جدول 34
94	يوضح العلاقة بين تنمية ثقة العاملين بأنفسهم والانزعاج من حدوث مشكلة ما في المؤسسة	جدول 35

# فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يوضح ابعاد ومؤشرات التمر الاداري	الشكل 01
13	يوضح الاستراتيجية التايلورية في استبعاد العاملين	الشكل 02
15	يوضح توجه بيتر دروكر الرامي الى دحض معالم الممارسات القيادية الغير داعمة	الشكل 03
17	يوضح الاكراهات التي يتعرض لها العامل في إطار التنظيم البيروقراطي	الشكل 04
26	يوضح جوانب الصمت التنظيمي ومؤشراته	الشكل 05
28	يوضح ممارسات الافراد في ظل غياب حيوية الضمير	الشكل 06
30	يوضح محددات بناء ثقافة الصمت الاذعان حسب بيتر بلاو	الشكل 07
33	يوضح الاستراتيجية التي تتبناها الشخصية ذات الموقف الدفاعي	الشكل 08
38	نمطية منطلقات الحاجة: الاستغراق الاشباعي بايحاء تايلوري	الشكل 09
43	يوضح أثر الاهتمام المادي والمعنوي بكرامة العامل على موقفه في الاجتماعات	الشكل 10
47	سمات النسق الشخصي الذي يشوبه الضعف والتفكك حسب " ماسلو "	الشكل 11
51	يوضح تاثير سلوك القائد على الاتباع	الشكل 12



# المقدمة

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، و المعلومات، ظهور التكتلات... و يجب على التنظيمات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها، وهذا ما أكدته الدراسات والأدبيات، أن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته و توفير الرعاية اللازمة له، و توفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

وهذا يتطلب وجود شخص يتحلى بروح المسؤولية والأمانة والإنسانية، من مدير أو رئيس أو غيره وإن اختلف المسمى ولكن تبقى الأهداف واحدة والتي تتمثل في قيادة أفراد و تنظيم مهامهم لتوحيد الآراء والتقليل من الإختلافات.

ولأن هذا المسؤول ما هو إلا إنسان فقد يقع في الخطأ ويتأثر بعوامل كثيرة مما جعل الإدارة أمراً تختلف فيه الآراء وتوجد فيه العلل التي قد تؤثر على العاملين المنتجين، وقد تكون عرضة للفشل والإنحطاط نتيجة لإتجاهات ممارسي السلطة العدوانية والقهرية، خاصة منها الكابحة لمبادرات و إنتقادات الفئات الفاعلة، المسيئة لكرامته والمكرهه له تحت وطأة التهديد بالقوانين البيروقراطية و إستغلال النفوذ لتجريده من علاقاته الإجتماعية والإنسانية في محيط العمل عن طريق كبح العمل الفرقي و إضفاء طابع الفردانية الذي يقلل من دافعية الأفراد نحو العمل نتيجة الإشراف السيء وتدني مستويات الإحترام، فيتخذ العاملون موقعا هامشيا في التنظيم هذه السلوكات التنميرية الإستقوائية تولد لدى الأفراد سلوكات وردود أفعال إنعكاسية و إذعانية، غير واعية أو مصلحية في تفاعلاتهم اليومية، فيميلون إلى عدم البوح و حجب معارفهم وأفكارهم البناءة تفاديا لما سبق ذكره.

إن عدم المشاركة و المسارعة لحل مشاكل التنظيم نتيجة لغياب الثقة في المشرفين و الزملاء على حد سواء أو لغياب عمق العمل و الإكتفاء بالإلتزام بحرفية القوانين والأوامر، أضحي سلوكا تعرفه جل التنظيمات على إختلاف نشاطها، الأمر الذي جعل منها موضوعا دسما يستهوي القراء و الباحثين و المفكرين غير أن الفئات المسييسة لم تتمكن من وضع إجراءات كافية لصد هذه الظاهرة، فالمركزية

## المقدمة

وبقرطة الهيكل التنظيمي والحصانة المبالغ فيها الممنوحة للفئات القيادية لاتزال أبرز سمات المؤسسة الجزائرية.

من خلال ما سبق؛ جاءت هذه الدراسة لاختبار طبيعة العلاقة القائمة بين متغير التتمير الإداري والصمت التنظيمي لدى الفئات الفاعلة. ومن هنا؛ جاء إختيارنا لموضوع التتمير الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العامل بنظرة سوسيو تنظيمية بهدف ترسيخ ثقافة نفخ الصافرة عن طريق تفعيل المشاركة العمالية وكذا الكشف على معالم وخصائص وأسباب التتمير الإداري.

وقد شملت هذه الدراسة البحثية ثمانية فصول، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها تحديد وصياغة الإشكالية، أهمية الموضوع وأسباب اختياره، أهداف الدراسة وفرضياتها، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما تعلق بالتتمير الإداري من إسهاب مفاهيمي ومقاربة نظرية لأبعاد المتغير، مروراً بمحددات بنائه، تليها مناقشة بحثية لواقع التتمير الإداري في المؤسسة الجزائرية عبر مراحلها التسييرية المختلفة.

في حين تناول الفصل الثالث موضوع سلوك الصمت التنظيمي عبر التجليات المفاهيمية، وأهم المنطلقات النظرية التي تناولته، كما تم التطرق إلى محددات بنائه، إضافة إلى المناقشة البحثية لواقع سلوك الصمت التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

أما الفصل الرابع فقد تضمن الربط بين أبعاد متغيري الدراسة ومؤشراتها في محاولة توضيحية للعلاقة القائمة بينهم.

إنطلاقاً من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الامبريقية، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، والمتمثلة في الفصل الخامس الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

أما الفصول الأخرى (السادس، السابع، الثامن) فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيوولوجي للجداول التقاطعية، لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيوولوجية للنتائج العامة.

# الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

"كل شيء يبدو مستحيلًا حتى يتم إنجازه"

مانديلا

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:

شكلت البثولوجيات طابوهات يتجنب باحثو ومفكرو أي فرع أو تخصص علمي دراستها، غير أن هذا الأمر بدأ في التلاشي مؤخراً وأصبحت موضوعاً دسماً وجاذباً لدارسين في الوقت الحالي، خصوصاً منها المرتبطة بالسلوك السلبي للفاعلين وذلك رجع لنتائج الوخيمة التي يخلفها ويؤثر بالطبع على نجاح التنظيم إذ أن هذا الأخير أضحى يرتكز بشكل وثيق على مدى قدرة دفع أفرادها على الإلداء والبوح بمعارفهم وأفكارهم ومقترحاتهم، الأمر الذي ظل يؤرق قادة مؤسسات اليوم التي اتسمت بعزوف أعضائها وعدم رغبتهم في تقديم آرائهم بسبب الإذعان المفرط تارة أو عدم الإهتمام واللامبالاة تارة أو لحماية مصالحهم ومكانتهم التنظيمية تارة أخرى إذ أثبتت العديد من الدراسات شيوع هذه الظاهرة التنظيمية في المؤسسات مجال الدراسة على غرار دراسة **زينب عبد الرزاق وظفر ناصر حسين 2016**، التي توصلت إلى أن الأفراد يدركون أن التكلم عن مشاكل منظماتهم سوف يسبب لهم عزلة اجتماعية بين أقرانهم.

لقد أكدت المحاولات الكلاسيكية والحديثة على حد سواء الأثر السلبي لكتم معارف العمال وعدم القدرة على البوح بمقترحاتهم إلى قادتهم، لتناقض الإستراتيجية التي يتبناها الفاعل والذي قد يلحق الضرر بمكانة التنظيم\* فهم يسعون للحفاظ على الروتين التي تكفله البيروقراطية والذي يحفظ التعاون في ادني مستوياته، وفي هذا السياق يرى **ميشال كروزيه** أن الفاعلين يتبنون إستراتيجية دفاعية والتي "يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على إمتيازات أو مكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من اجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة" (بن عيسى محمد المهدي : 2005، ص128)، كما قد يولد الشعور بعدم الأمن خوفاً من عواقب الحديث فيجرح الأفراد إلى عدم البوح وكبت أصواتهم خاصة في ظل سياسة تكميم الأفواه التي تتبناها الإدارة في بعض التنظيمات لذا أكد **بلاو** في نظرية التبادل الإجتماعي إن تفاعلات الأفراد فيما بينهم تكون على أساس المكافآت لكن في حالة عدم توازن قوى أطراف العملية التبادلية أي في حالة وجود "طرف الذي لا يحقق مكافأة مباشرة من

\*يشير ميشال كروزيه إلى أن الفاعلين يتبنون استراتيجيات تتلاءم ووضعتهم المهنية بغية الحفاظ على مكانتهم التفويضية

## مقاربة المنهجية للدراسة النظرية

التبادل، يعوض ذلك بما أطلق عليه هومانز القبول الإجتماعي ويطلق بلاو على هذه العملية مصطلح الخضوع والإمتثال" (عدلي ابو طاحون: د س، ص 475).

كما قد يكون عدم الإهتمام واللامبالاة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية السبب الرئيسي للصلمت إذ يفضل أعضاء التنظيم إخفاء المعارف والقدرات التي يمتلكونها تجنباً لتحمل المزيد من أعباء الوظيفة هذا ما أكده ماكجريجور في نظرية X التي تتمحور حول أن "كثير من الناس لديهم كره فطري للعمل" (طلعت إبراهيم لطفي : 2007، ص107)، لذا فهم لا يطمحون إلى تحسين ظروفه ويفضلون عدم تقديم الإنتقادات لمشرفيهم، إضافة إلى أنهم يحتفظون بالأفكار البناءة التي من شأنها تحسين سمعة المنظمة فيركزون على "تنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية، كما يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية كما يرغبون في الإستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية" (لوكيا الهاشمي : دس، ص 97).

إن الولوج لواقع الإمبريقي للأبنية التنظيمية الجزائرية يكشف على ميل قوي للفاعل الجزائري نحو حجب آرائه نظراً لتدني المستويات التعليمية وشيوع الأمية " مما صعب من مهمة إحداث تغيير إجتماعي حقيقي للبنى الإجتماعية و الإقتصادية " (يوسف سعدون : د س، ص 10 )، وكذا دحض المدراء لكل محاولة عمالية\* خصوصاً في ظل انعدام قنوات الإتصال بين الإدارة والعمال فتحول بذلك قادة التنظيمات إلى ملاك يسيطرون على زمام الأمور، بالتالي " ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات " (بلوم أسمهان : س 2012، ص 76 )، الشيء الذي ولد عدم الأمن ودفن العاملين إلى الإذعان والإلتزام بكل الأوامر التي يصدرها الجهاز المركزي، الذي ظل هو الأمر النهائي\*\*\* على مر مختلف المراحل التنظيمية إذ أن المؤسسة الإشتراكية لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز " (يوسف سعدون : دس، ص 18). وهكذا تعمق الشعور لدى العاملين بعدم أهمية محاولتهم في تقديم آرائهم وإنتقاداتهم في ظل سيطرة الفئات المسييسة على منافذ القرارات التنظيمية، الشيء الذي ولد لدى البعض عدم القدرة والخوف من التعبير بحرية على مساوئ نظام المؤسسة ومع تفاقم الوضع بسبب انخفاض أسعار البترول وموجات تسريح العمال المتتالية "مما جعل

\*\*قضت التعقيدات البيروقراطية على كل مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ قرار عقلاني

\*\*\*إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست الاقتصاد الوطني يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المتوخات منها بل زادت حجم الأزمة التي تحيط بالواقع التنظيمي الجزائري والتي نشأت في إطار تسيير مركزي (بلوم أسمهان 2012ص8)

## مقاربة المنهجية للدراسة النظرية

العامل في جو من التوتر النفسي" (يوسف سعدون : دس ،ص34 )، لقد تميزت المؤسسة المستقلة "بفقدان عنصر المبادرة والتخوف منها" (بوخريسة بو بكر : دس، ص 12).

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الصمت التنظيمي تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة

كالتالي:

- ما علاقة التتمر الإداري بالصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة؟

وتضميناً لمعالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية تبلورت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة الإستبعاد التنظيمي بصمت الحماية الذاتية لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟

- ما علاقة الإكراه في العمل بصمت الإذعان لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟

- ما علاقة الممارسات القيادية الغير داعمة بصمت اللامبالاة بالمؤسسة ميدان الدراسة؟

يعتبر التتمر الإداري احد الظواهر المتأصلة بجذورها في عمق التاريخ (السيد والعبد ،الإقطاعي والفلاح البرجوازية والبلوريتارية )، غير أن هذا المفهوم لم يحظى بنصيبه من الإهتمام والدراسة إلا مؤخراً وذلك للإنتشار الواسع لإبعاده ومؤشراته الذي عرفته جل المؤسسات على اختلافها فبات الإستبعاد التنظيمي أحد أبرز معالم مؤسساتنا الخاصة خاصة، "ف نماذج تسيير في القطاع الخاص تسيير فيه السلطة الأبوية جنباً إلى جنب مع اشكال التسيير الحديث القائم على التaylorية والفوردية " ( العياشي عنصر : 1999،ص126 ) ،التي تميل إلى تطبيق نظام كايح للمبادرات والإنتقادات ومحبط لمعنويات الفاعلين في ظل عدم الإحترام والإهتمام والإستلاب، إذ "تجد سيادة علاقات أبوية وزبونية وأساليب إستبدادية في التسيير بحيث تؤدي جميعها إلى إجماع العمال " (العياشي عنصر : 1999،ص129 )، الشيء الذي يفقدهم الثقة بزملائهم ويجعلهم أقل ارتباط وإتقان لمهامهم رغم إلتزامهم الذي يبدو جلياً، وقد تأكد هذا الطرح في دراسة بوخريسة بوبكر التي جاء فيها " إن معاملة الإداريين وعمال المكاتب للعمال المنفذين في الغالب لا تتميز بإحترام نيفهم .....وبناء على ما تقدم يتبين أن هناك ضجراً أو عدم رضا نسبي لدى العمال المنفذين عن المعاملات والعلاقات التي تربطهم بالإدارة " (بوخريسة بوبكر :

## مقاربة المنهجية للدراسة النظرية

دس، ص 216)، وفي ظل هذا المناخ التنظيمي الذي يسوده دحض العمل الفرقي وقلة الإحترام والإشراف السيئ وعدم إشراك العمال في تحديد أهداف التنظيم أصبحوا يحذون حجب آرائهم البناءة غير مبالين بالحفاظ على سمعة تنظيمهم هذا ما جاء في تحليلات **مبتول محمد وبشير محمد** الدالة على بروز ظاهرة الحراك في خضم المرحلة الإشتراكية الشيء الذي صعب عملية تكوين فرق عمل ثابتة مما دفع ثلثة من العاملين إلى "القيام بالعمل بغض النظر عن كيفية القيام به مقابل تقاضي أجرة دون الدخول في الإعتبارات الأخرى مثل الإهتمام بما يجري في الوحدة أو النضال من أجل تحقيق مصالحها العليا" (محمد بشير: س2018، ص105).

### ثانيا: أهمية وأسباب إختيار الموضوع

رسخت محاولات الرواد الأوائل في مجال سوسيوتنظيمي على إختلاف إيديولوجياتهم وإتجاهاتهم ترسانة من الركائز التي تعتبر اليوم قواما لتحليل البثولوجيات المؤسساتية بغية كشف الإجراءات التي من شأنها ضمان تحقيق الأهداف والفاعلية التنافسية ورفع الأداء، غير إن ذلك لا يتحقق إلا من خلال مبادرات الفئات العاملة وآرائهم البناءة هؤلاء الذين فضلوا كبت أصواتهم والعزوف عن تقديم آرائهم إذ تميز سلوك الفاعل الجزائري قبيل الإستقلال بحجب مقترحاتهم نظرا لتدني المستوى التعليمي من جهة والتناقضات والصراعات التي عرفها مجلس العمال" وبهذا ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الإتصال بين الإدارة والعمال " (بلوم أسمهان: 2012، ص76)، ولم يختلف الوضع في ظل التسيير الإشتراكي إذ أن "المؤسسة لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز " (يوسف سعدون: دس، ص 18).

مما أدى إلى تعمق الشعور لدى العاملين بعدم أهمية محاولتهم في تقديم آرائهم وانتقاداتهم في ظل سيطرة الفئات المسييسة على منافذ القرارات التنظيمية، الشيء الذي ولد لدى البعض عدم القدرة والخوف من التعبير بحرية على مساوئ نظام المؤسسة، فأصبح الفاعل الجزائري "يلتزم الصمت" (ناصر قاسمي: 2014، ص213)، في الإجتماعات تجنباً لعواقب الإدلاء بآرائه أو إنتقاداته وفي بعض الأحيان لعدم الإكتراث بمصير مؤسسته فيلجأ "إلى عدم تقديم إلا اليسير من جهوده" (ناصر قاسمي: 2014، ص213).

## مقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تميزت مرحلة إعادة الهيكلة بغياب آليات التي من شأنها التخفيف من آثار المركزية الشديدة "التي قضت على روح المبادرة والإبداع" (بلوم أسمهان: 2012، ص77)، وقد أدت الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر في العقد الثامن من الألفية الثانية والمرور فيما بعد إلى تطبيق نظام الخصخصة إلى بداية بروز النظام التيلوري الذي يكبح كل مبادرة عمالية.

لذا جاءت هذه الدراسة الموسومة بالنتيم الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين والتي تعد محاولة رائجة في الفكر السوسيوتنظيمي الباحث عن بناء ثقافة المجاهرة التنظيمية والكابح لأدبيات الصمت والإلتزام الإغترابي لدى العامل.

### ثالثا: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه وفي هذا المضمار تبلورت أهداف الدراسة كالتالي:

- الكشف على واقع الاستبعاد التنظيمي في مؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على أسباب ممارسات القيادة الغير داعمة.
- معرفة خصائص الفئات الفاعلة الصامتة دفاعيا وإذعانيا.
- العمل على بناء ثقافة نفخ الصفارة في المؤسسات الجزائرية عن طريق تأكيد قيمة ثقافة المصارحة الإدارية كممارسة.
- بناء ثقافة قيادية تشاركية وتحويلية وذلك بنتمين قيمية حيوية الضمير داخل البنى التنظيمية.

### رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

❖ توجد علاقة بين التتم الإداري والصمت التنظيمي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

## مقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1. توجد علاقة بين الإستبعاد التنظيمي وصمت الحماية الذاتية.
11. توجد علاقة بين الإكراه في العمل وصمت الإذعان.
111. توجد علاقة بين الممارسات القيادية الغير داعمة وصمت اللامبالاة.

### مؤشرات الفرضيات الفرعية:

#### مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

1. توجد علاقة بين عدم الإهتمام بكرامة العامل والصمت في الإجتماعات.
2. توجد علاقة بين كبح روح النقد وعدم دعم أفكار الزملاء.
3. توجد علاقة بين كبح روح المبادرة وعدم دعم الأفكار المتعلقة بحل المشاكل.

#### مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

1. توجد علاقة بين ممارسات التهديد والإلتزام القصري.
2. توجد علاقة بين إكراه العامل على عمل ما وغياب عمق العمل.
3. توجد علاقة بين الاستلاب وعدم الثقة في الزملاء.

#### مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

1. توجد علاقة بين كبح العمل الفرقي وعدم تقديم الآراء البناءة للمنظمة.
2. توجد علاقة بين غياب العدالة التفاعلية وعدم الإهتمام بسمعة المنظمة.
3. توجد علاقة بين كبح التحفيز الذاتي وغياب حيوية الضمير.

# الفصل الثاني

التنمير الإداري ورؤية سوسيو تنظيمية

"إذا كان لا مفر من أذية احد فلتؤذ به بقسوة تجعلك لا تخافه

من انتقامه"

ميكيافلي

### أولاً: التنمر الإداري والإسهاب المفاهيمي

بدأ الإنتباه إلى موضوع التنمر في أواخر القرن الماضي عندما أقدمت مجموعة من الممرضات على الإنتحار الجماعي نتيجة تعرضهم إلى التنمر من قبل الأطباء، حيث إنتبها إليها العالم ميزن لامين وبدأ يبحث عن أسباب الإنتحار، فأجرى بحث توصل فيه إلى أن الممرضات كن يتعرض إلى التنمر وبعد ذلك قام الكاتب البريطاني اندري ادامز بنشر مقالات يدعو الناس لإدراك خطورته حيث قام بكتابة أول كتاب عن التنمر في العمل وكيفية مواجهته والتغلب عليه، وتوالت الأعمال الأولية من قبل المتخصصين في مجالات علم النفس والموارد البشرية في أمريكا وظهرت كتب تحت عنوان المشرف المتسلط\* .

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين في مختلف الفروع العلمية وتنافسوا في تقديم تعريف شامل لهذا المفهوم كل حسب مجال تخصصه.

يعرفه **Hodgins etal** على أنه مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل وهو يشمل المضايقات، وعدم التحمل والإشراف السيئ والممارسات العقابية وغير العادلة (شعيب أحمد عزيز: 2018، ص8). كما أنها وسيلة التي يتبعها البعض لسلب قدرات أو خفض حافز الموظف (سارين خشادور درمرجيان: 2018، ص25)، ما تمليه هذه الدلالات المفاهيمية تركيزها على الممارسات التي يقوم بها القادة في تعاملاتهم مع الفئات العمالية في طليعة هذه الممارسات كبح العمل الفرقي غير أنه أهمل جانب هام في التنمر الذي يقوم على إستبعاد الفاعلين في التنظيم، وفي هذا الصدد عرفه **Raiet Agarwal** على أنه التحرش أو الإساءة أو إستبعاد شخص ما أو التأثير سلبا على مهام عمله، كما أنه سلوك عدواني متكرر يهدف للإضرار بشخص آخر عمدا نفسيا أو جسديا (شعيب أحمد عزيز: 2018، ص8)، وهو لعبة خفية فالمتنمر يمكن أن يقاطع شخصا آخر في كل مرة يتحدث إليه في إجتماع ما أو يحدق بعينه على ما يطرحه شخص آخر من أفكار جديدة، المتنمر يمكن أن ينشر الشائعات لتقويض نجاحات أحد الزملاء أو يمكن له العمل على إستبعاد عن المحادثات الاجتماعية بين الزملاء، لقد وجد أن أكثر الإعتداءات يكون موجها نحو زملاء العمل والذي يمكن أن يصل أحيانا لأن يكون جسديا (رزان علي هيدات : 2014، ص36) .

\*تم الاعتماد على مرجع سارين شانت خشادور حول أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكن العمل. الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال الصادر ب عمان الأردن في 2018

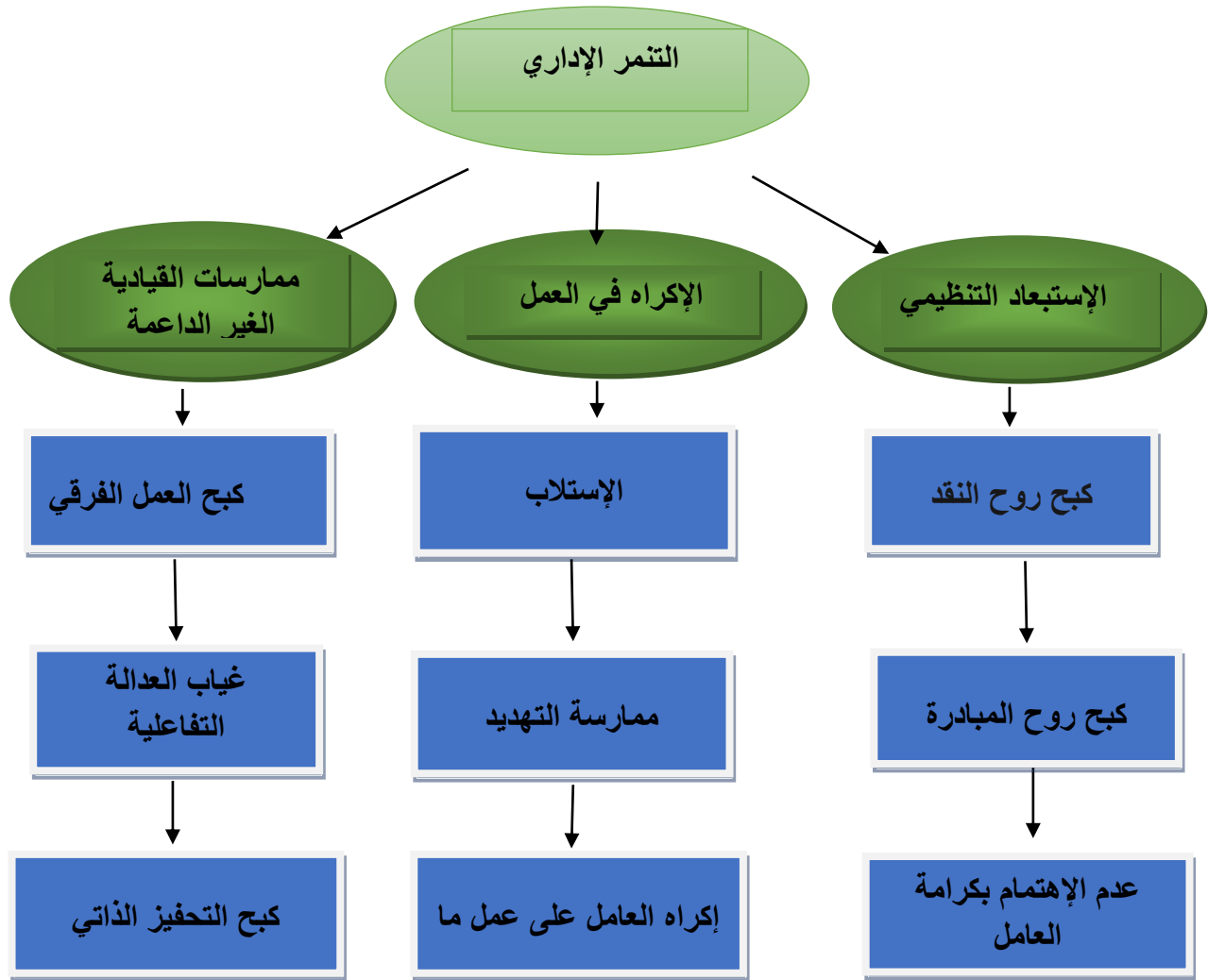
## التممر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

إن المتتمر يعمل على إستبعاد الفئات العمالية عن طريق كبح مبادراتهم وانتقاداتهم وعدم الإهتمام بكرامتهم غير أن المتتمر غالبا ما يلجأ إلى إكراه العامل على أعمال مهينة ومضاعفة أدوارهم.

يصنف زابف رافي خمسة أنواع من السلوكيات التتمر على النحو الآتي : العمل المرتبط بالنتمر يتضمن تغير مهام العمل وجعل أداء المهام أكثر صعوبة العزلة الإجتماعية والهجمات الشخصية والهجمات على حياتك الشخصية عن طريق الثرثرة والسخرية والإهانة، التهديدات اللفظية حيث تتعرض للإهانة في أماكن العمل أو الإنتقاد أو العنف الجسدي أو التهديد **Muhammed imran Qureshi And Other** 2014 P 135، وقد أشار روس إلى أن العدوان الإجتماعي أو التتمر غير المباشر يتميز بتهديد الضحية بالعزل الإجتماعي من خلال الشائعات، رفض الإختلاط مع الضحية، التتمر على من يختلط مع الضحية وإنتقاد الضحية في العديد من الأمور (رزان علي مهيدات : 2014، ص 36). وبالتالي يصبح العامل يمارس كل أوجه العمل والنشاطات حتى ولو كانت لا تدخل ضمن مهامه الرسمية تحت طائلة التهديد.

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

شكل رقم (1) يوضح الإبعاد ومؤشرات التنمر الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة

ناقلة القول تنظر الدراسة الحالية لمتغير التنمر الإداري على أنه جل الممارسات السلبية التي تسلكها الفئات المسيسة، غالبا أو زملاء العمل أحيانا الرامية لكبح مبادرات وانتقادات الفاعلين في ظل السخرية وعدم الإحترام والتهديد والمحاولات المنكرة لتجريد العاملين اجتماعيا ومادينا عن طريق كبح العمل الفرقي إضافة إلى نشر ثقافة التسلط والإستقواء عن طريق إكراه الفئات الهشة والضعيفة من طرف القادة الذين يمارسون معالم الإشراف السيئ ودحض محاولات الأفراد الراغبين في العمل والإنجاز.

ثانيا: المقاربة النظرية لتنمر الإداري

رغم حداثة مفهوم التنمر الإداري إلا أنه من القضايا التي تمتد جذورها في عمق التاريخ والحضارات القديمة، ورغم ندرة النظريات التي عنيت بتفسير تركيبة هذا الموضوع إلا أننا نلاحظ إمكانية تفسيره من خلال بعض النظريات الكلاسيكية والحديثة.

### 1. فريدريك تايلور والاستبعاد التنظيمي

"زعم تايلور أن العامل لا يمكنه فهم الميكانيزم المعقد للإنتاج الحديث ولذلك على الإدارة أن تقوم بهذه الوظيفة وحدها، ويؤكد أنه بعد تحقيق أقصى درجة من مركزية المبادرة يجب ضمان تقنين وتقييم مجهود العامل ونشاطه في المشروع الصناعي، ليصبح رؤساء العمل قادرين على الحكم بأنفسهم على حجم العمل الذي يجب انجازه خلال العمل اليوم" (أسعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 125)، خاصة وأن اختيار العاملين يكون وفقا لمعايير فيزيقية بحث وبالتالي فهو يركز اهتمامه على الأفراد الذين يلتزمون بتطبيق الأوامر دون إبداء أي اعتراض، فالدور الحاسم في العمل كان موكلا للإدارة في حين إقتصرت دور العامل على تنفيذ فقط .

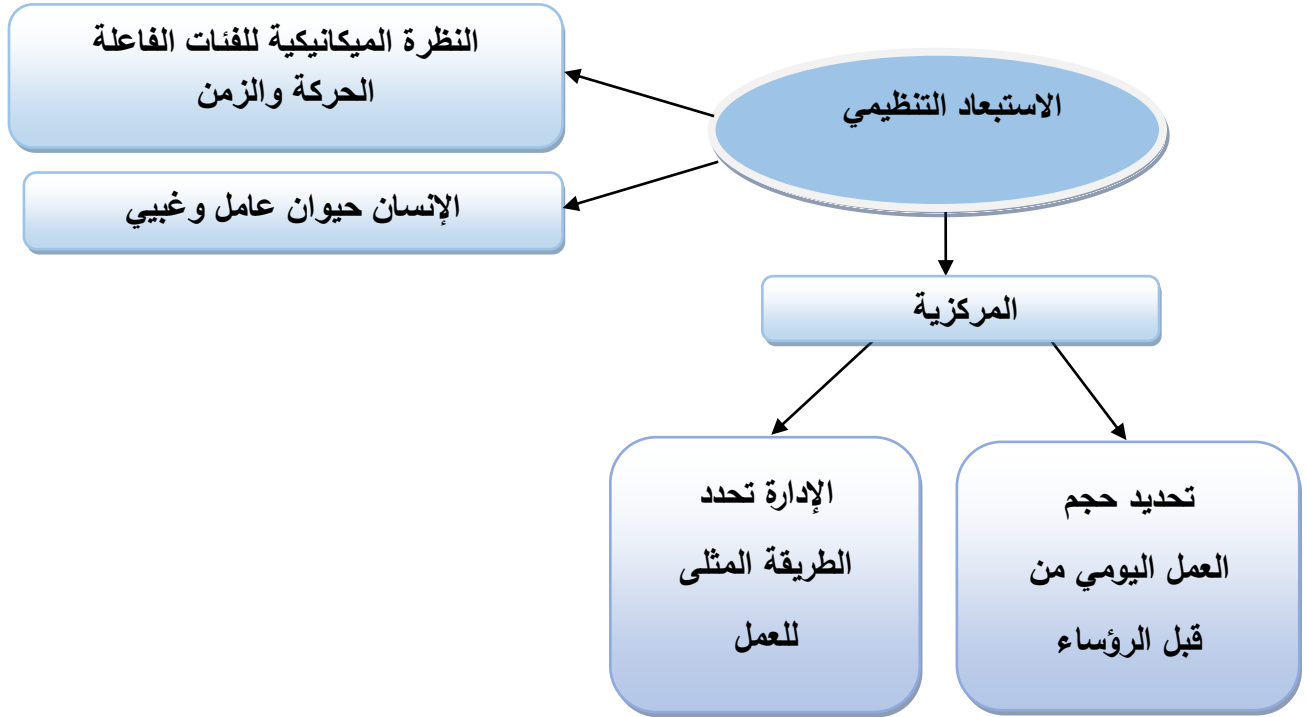
"وتماشيا مع هذه التوجهات القهرية والإستغلالية المكبلة بنظرة سلبية للفئات الفاعلة التي ينحصر دورها في ضوء النسق السلطوي بالإنصياع وطاعة الأوامر و القرارات التنظيمية بطريقة سلبية بعيدا عن تأكيد دورهم في المبادرة في العمل" (بلوم أسمهان: 2012، ص 32).

"وقد أكد تايلور انه بإمكان أداء عملية إنتاجية واحدة بطرق مختلفة لكن هناك دائما طريقة واحدة مثلي لأداء العمل بأقل جهد وفي وقت أفضل، لذلك أوصى باكتشاف والبحث عن الطريق المثلي بمراقبة فئة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم وكذلك القيام ببحوث وهنا يجب أن تتدخل الإدارة بالقيام بهذا الواجب وليس العمال" (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 50)، فلا مجال للفئات العمالية لأن تشارك في تحديد وسائل العمل أو ساعات العمل أو طرق تأديته إذ أن الإدارة تتكفل بإصدار الأوامر المتعلقة بكل هذه الحثيات. لقد اعتبر تايلور العامل حيوانا عاملا ولا يحاول إخفاء هذه الحقيقة إذ أدلى بتصريح مفاده "أن إحدى المتطلبات الدولية التي يحتاجها رجل ليستطيع حمل قطعة حديد كبيرة كعمل عادي منظم أن يكون غيبيا وباردا وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من أي شيء آخر" (سعد عيد موسى بدر: 2000، ص 127)، إذ أن كرامة العامل لم تكن أحد أولويات هذه النظرية فكانت كذلك معاملة العاملين لا تختلف كثيرا على معاملة الحيوان والآلة، فيتعرض هذا الأخير لشم والسخرية والصراخ عند صدور أي

## التنمر الإداري رؤية سوسيو تنظيمية

خطأ منه أو حركة زائدة فهو بمثابة الآلة التي تلتزم بحركات معينة لا تتجاوز وقت محدد ". فقد كان عليه أن ينظم في خط الإنتاج العام كالألة تحسب كلية الحركات ويعمل وفق خطوات روتينية متكررة فألزمت العامل القيام بأعمال قد تكون قاسية وغير مريحة وتبعث على التشاؤم وقتل روح الإبداع " ( عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 52 ) ،لذا أطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الميكانيكي " ،فقد فصلت الإدارة العلمية عملية العمل عن مهارات العمال بمعنى آخر أصبحت المهمة الفعلية التي يقوم بها العامل منفصلة عن المعرفة المهنية وأصبحت عملية العمل تعتمد على الممارسات الإدارية وليس على قدرات العمال ،وفي نفس السياق كان يتم تحديد حجم العمل اليومي المطلوب بدون استشارة العمال " (أسعد عيد موسى بدر: 2000 ص 129 . 131)، بمعنى الدور الذي يقوم العامل منفصل عن معرفة المهنية وأصبحت عملية العمل تعتمد على الأوامر الصادرة من الإدارة.

شكل رقم (2) يوضح الإستراتيجية التaylorية في استبعاد العاملين



المصدر: من إعداد الباحثة

### II. بيتر دروكر و كبح الممارسات القيادية الغير الداعمة

"لقد كان بيتر دراكر من الباحثين الذين تناولوا موضوع إحترام الأطراف المشاركة في التنظيم ومساهمين وزبائن" (عبد الكريم بوحفصى: 2017 ،ص127). إذ يؤكد على أهمية إقامة علاقات جيدة بين الفاعلين الإجتماعيين أنفسهم وكذا مع المشرف، فهو يؤمن بمبدأ أن "العصا غير متوفرة في العصر الحاضر والجزارة أصبحت ذات دافعية قليلة كما كان معهودا" (محمد فاتح الجهني: 2006، ص11).

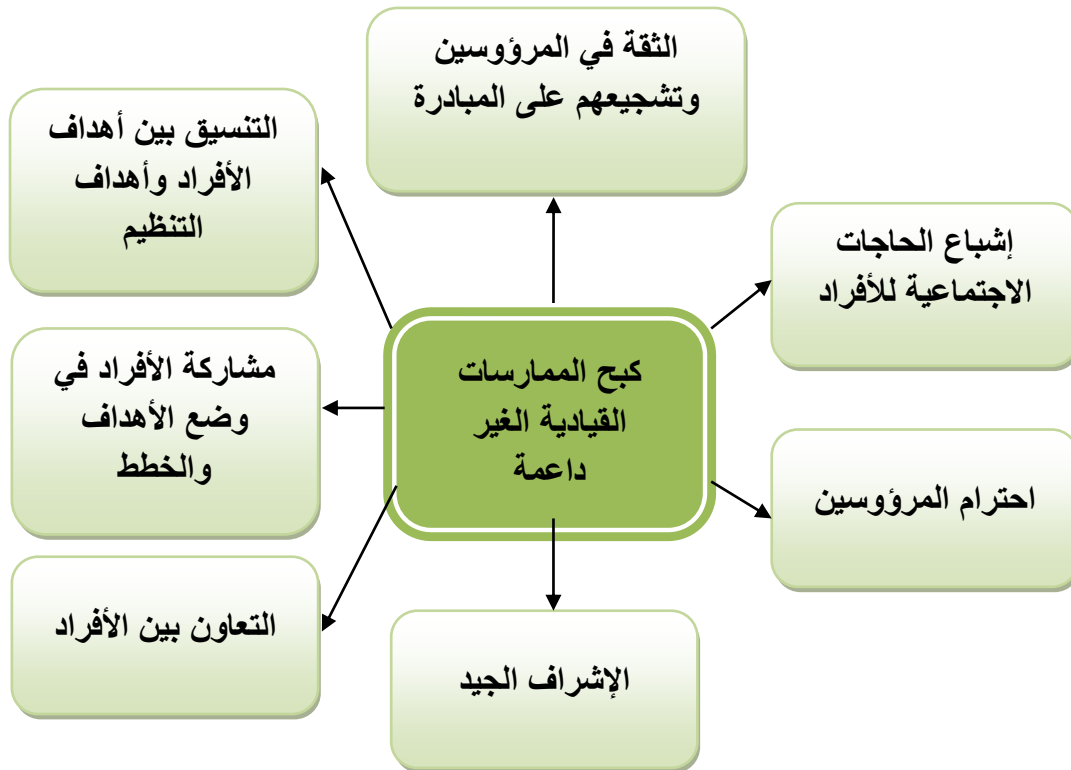
فالعامل تحت ميكانيزم التهديد والإكراه لم يعد يجدي نفعا في التنظيمات المعاصرة المجتمع لذلك فهو يرى أنه على المسير أن يقوم "بتنظيم العمل وتحقيق هذه الوظيفة من خلال سياق تعلم متدرج ومتواصل، ومن شأن هذه الوظيفة الوصول إلى تصميم عمل منتج وتحقيق الرضا في العمل" (عبد الكريم بوحفص: 2017 ،ص 128 ) ،و يتم ذلك من خلال تكوين جماعات عمل يسودها الإحترام فيزكي كل عامل الأفكار التي يتم طرحها أو يتم نقدها بأسلوب حضاري بهدف تحقيق أهداف التنظيم التي تم التخطيط لها مسبقا من خلال الرؤساء والمرؤوسين ،و بالتالي تتحقق "علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع" (هاشم حمدي رضا : 2014 ،ص 82)، هذا من جهة ومن جهة أخرى فعلا المسير أن يحمل جميع أفراد المؤسسة مسؤولية العمل، وذلك من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المؤسسة ووضع خططها " والتتسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط" (هاشم حمدي رضا: 2014 ،ص82)، بهدف تقويم اتجاه التنظيم ودفعه إلى تحقيق أهدافه وأهداف الأفراد على حد سواء " إما المدير الذي يفترض أن العاملين دائما كسالى ولا يتحملون المسؤولية وليسوا قادرين على الأداء سيكون نتاجه الضعيف واللامسؤولية والكسل " ( محمد فاتح الجهني : 2006 ،ص 11 ).و في هذا السياق يرى دروكر أن الإدارة ليست مصدر للقوة والهيمنة بقدر ما لها من مسؤوليات اتجاه العاملين في مقدمة هذه المهام التحفيز ومن هذه الحوافز أن يشارك الرئيس مرؤوسه في تحديد الأهداف والزمين الذي يتطلبه تحقيقها ويوكل الأفراد بعض من مسؤوليته كألوية لخلق ثقنتهم بأنفسهم وكذا بالمشرف إذ يرى أن " الرئيس سيثجع مرؤوسيه على المشاركة والمباداة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته " (هاشم حمدي رضا: 2014 ص 81)، تماشياً مع هذه المنطلقات.

"يجب أن يتم اتخاذ القرار بالقرب من مكان النشاط ما أمكن " (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 128) من أجل تحقيق التوافق بين أهداف الفاعلين وأهداف التنظيم الشيء الذي يرفع معنوياتهم ويزيد دافعيتهم " وقد تتبأ دراكر مبكراً في مسيرته بزوال عهد الإنسان الإقتصادي وإقترح بناء مجتمع إنتاج، حيث يمكن إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد" (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 129)، في مقدمتها العلاقات الإشرافية الجيدة التي تمكن العامل من تنسيق دوره مع الخطة التنظيمية المرسومة وإستشارة مشرفه في كل مرة تواجهه أي عقبة في تنفيذ المطلوب منه، فيزيد ذلك من الترابط والتعاطف من جهة وتفهم كل عضو من أعضاء الجماعة لا دور الآخرين .

الشكل رقم (3) يوضح توجه بيتر دروكر الرامي إلى دحض معالم الممارسات القيادية الغير داعمة



المصدر: من إعداد الباحثة

### ١١١. ماكس فيبر والإكراه في العمل

عالج فيبر أحد أهم أبعاد التنمر التنظيمي من خلال تناوله مؤشرات التهديد والإكراه والإستلاب إذ افترض " فيبر انصياع المرؤوسين بشكل تام للمسئول الإداري الأعلى" (لوكيا الهاشمي دس: ص 66)، خاصة في ظل وحدة إتجاه الإتصال من الأعلى إلى الأسفل في شكل أوامر يلتزم الموظفون بتطبيقها " وهكذا نظر فيبر إلى سلوك الأفراد على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم" (حسين عبد الحميد وأحمد رشوان: 2013، ص 138)، الذين يتمتعون بمكانة جيدة مدعومة بإتساع الصلاحيات التي تجعل من الفئات الفاعلة مجرد أداة أو وسيلة لتطبيق قراراتهم خاصة وأن معارضتها سيجعلهم عرضة لخسارة علاقاتهم الإجتماعية أو التنزيل في الدرجة الوظيفية أو عدم حصولهم على المكافآت المدية والمعنوية التي يستحقونها.

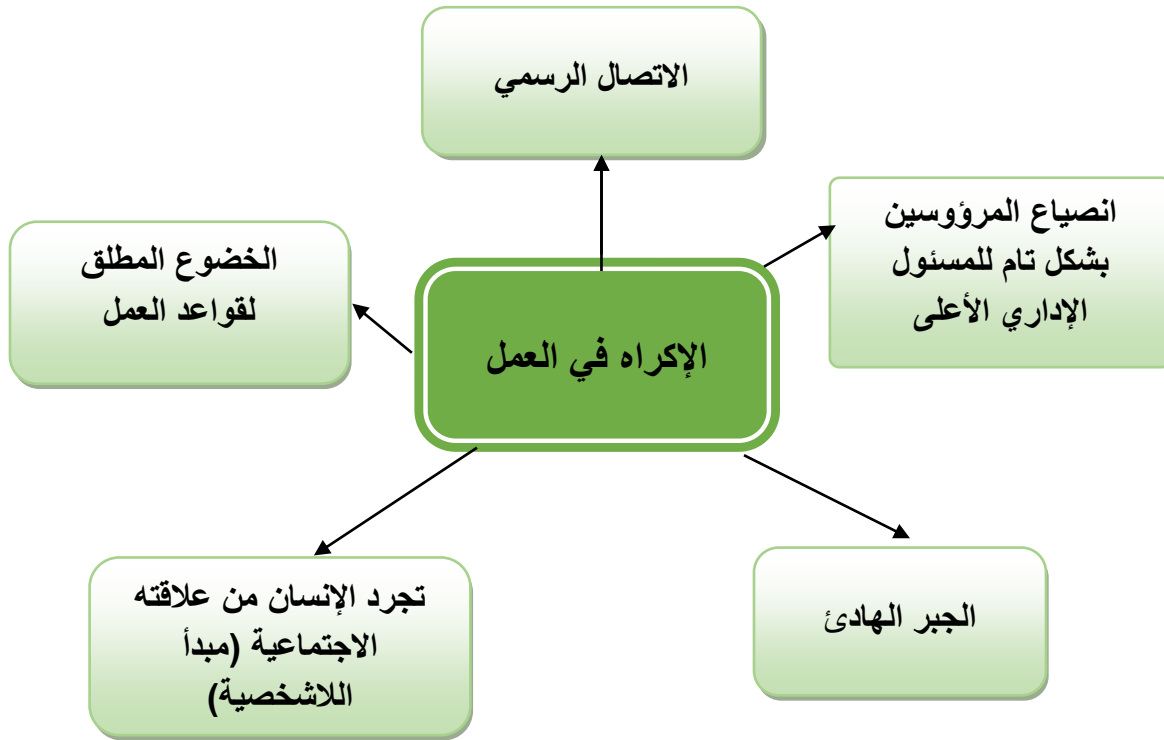
بذلك فإن إستمرارية الأفراد في العمل مرهون بمدى تقبلهم للإكراهات المختلفة التي تفرض عليهم من الأعلى في ظل " تنظيم إداري يمتلك قوة التهديد واللجوء إلى استعمال الجبر الهادي " ( بلوم أسمهان: 2012، ص 19 )، إذ تعتمد الترقية على الأحكام التي يحددها الرؤساء كما تفرض البيروقراطية قواعد تحدد طرق محددة للأداء يلتزم بها الموظفون رغم عدم فعاليتها في بعض الأحيان، و بالتالي نلاحظ "أن هذا التنظيم ينطوي على ضرب من الإزدواجية فإذا كان هذا التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان كفاءة فإن هذه الكفاءة تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديمقراطية " (أحمد زايد : 2006، ص 92)، فلا مجال لإقامة علاقات الصداقة في محيط العمل البيروقراطي الذي يؤكد على مبدأ الشخصية وجعل التفاعل الإجتماعي في أدنى مستوياته.

فالتفاعل الحاصل داخل المؤسسة هو تفاعل أدوار ووظائف وخضوع أفراد للقوانين " هذه القواعد هي نفسها التي جردت العامل من كل علاقاته الإجتماعية إذ يتمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الإنجاز لذا يخصص وقت الموظف لأداء العمل البيروقراطي أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى " (لوكيا الهاشمي : دس، ص 67)، فالأهم هو انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها وبأسلوب رسمي يتميز بوجود مسالك محددة للإتصال الرسمي، تحدها الإدارة العليا وبهذه الوسيلة تتجرد الوظائف من شتى المؤشرات الشخصية التي قد تؤثر في أداء شاغلها لها " ( عدني ابو طاحون : دس، ص 139 )، و بهذا ينطلق الأفراد في تصرفاتهم من اللوائح والتعليمات والقوانين ويتجردون من كل العلاقات العاطفية والإجتماعية

## التنمر الإداري رؤية سوسيو تنظيمية

والإنسانية في تعاملاتهم بسوء مع بعضهم البعض أو مع مدرائهم ، و لتأكيد هذا المبدأ يركز فيبر على ضرورة وجود هذه القوانين في صفتها المكتوبة فيندم بذلك إحتمال إقامة أي علاقة غير رسمية بين أعضاء التنظيم في ظل انعدام الإتصال الشفوي .

شكل رقم(4) يوضح الإكراهات التي يتعرض لها العامل في إطار التنظيم البيروقراطي



المصدر: من إعداد الباحثة

### ثالثاً: محددات بناء ثقافة التنمر التنظيمي

"قام هويل وسيلايين بوضع محددات التنمر الإداري والناشئة عن العمل المؤسسي وصنفها إلى أربع فئات التغيير في طبيعة العمل والكيفية التي ينظم بها العمل والثقافة المؤسسية والقيادية، وقال إن التنمر يمكن أن ينشأ من مجموع هذه المحددات معا أو من محددات أخرى باختلاف الظروف داخل المؤسسة " (دلال

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

محمد الزعبي ووزان علي مهيدات: (2014، ص 37)، وإتفق عموماً دارسي هذا الموضوع على أربعة محددات بناء ثقافة التنمر التنظيمي هي:

### ا. محددات نفسية أو شخصية:

" التي تتضمن الإحباط والفشل المتكرر والرغبة في تأكيد الذات، والرغبة في السيطرة وجذب الإنتباه والشعور بالملل والعناد والأنانية والتعصب، ووجد تأثير للصدمات النفسية التي يواجهها الأبناء في صغرهم " ( مريم نزال العنزي: 2018، ص 403 )، فغالبا ما تلجأ الفئات المسيئة المتمترة ذات مستوى التعليمي المتدني إلى تبني هذا السلوك في التعامل مع بقية أعضاء التنظيم لشعورها بعدم الثقة من جهة وخوفها من أن تفقد السيطرة على زمام الأمور من جهة أخرى، نظرا للنقص الذي تشعر به وقد تسلك هذه الممارسات كإعكاسات لنتشئة الاجتماعية المتميزة بالسلطة الأبوية ومحاولة لعب الدور الذكوري وهذا ما أكدته دراسة **Raineni Frear Edmond** التي توصلت إلى أن " الذكور هم الأكثر تنمرا من الإناث " (دلال محمد الزعبي ووزان علي مهيدات: 2014، ص 35).

إضافة إلى أن المتمتمر عليه غالبا ما يتصف بجملة من الصفات التي تجعله لقمة سائغة للمتمتم، وهي " الشخصية سريعة الانخداع ولا تستطيع أن تدافع عن نفسها ..... غياب الدعم ..... عدم تقدير الذات، كما أن شخصية المتمتمر عليه تشجع المتمتمرين إلى التمادي في سلوكياتهم " (عبد الوهاب مغار س 2015 ص 517).

### ا. محددات اجتماعية:

" وهي غياب سلطة الوالدين، والمشكلات الدائمة بينهما والتفرقة في المعاملة، وغياب القدوة والتدليل الزائد " (2018 ص 404)، هذا الأخير يعود الأفراد على تملك كل الأشياء والأنانية والرغبة في السيطرة والسلوكيات العدوانية وعدم السماح للآخرين من تقديم أي مبادرة تخوفا من أن تنتزع منه مكانته الاجتماعية وحتى المهنية. " وكما أن البيئة التي تستخدم العقاب بشدة والتي تعيق التواصل المنفتح بين الأفراد " (دلال محمد الزعبي . رزان علي مهيدات: 2014، ص 38)، تمهد لتبلور شخصيات متعصبة لرأيها وعدوانية.

### ا. محددات اقتصادية:

" وتشمل الفقر والبطالة وضعف القدرة المالية وتباين المستويات الاقتصادية " —:2018، ص404).

### IV. محددات إدارية:

" يرتبط ظهور السلوك الإستقوائي في الوسط التنظيمي بدور الإدارة أو رد فعلها اتجاه هذا السلوك السلبي، فممارسة الإدارة لأسلوب الصمت اتجاه سلوكيات التمر التي يمارسها البعض يشجع هؤلاء على الإستمرارية، كما أن عدم استجابة الإدارة للشكاوي من الضحايا حول الأذى الذي يلحق بهم يزيد من سلوكيات التمر " ( دلال محمد الزعبي ووزان علي مهيدات : 2014 ، ص 38 )، فهذا التجاهل الذي تتلقاه الفئات العمالية في كل محاولة لمقاومة الممارسات التمرية التي يتعرضون لها يولد لديهم اليأس من إمكانية تغيير الوضعية المهنية من جهة، و يحولهم إلى فئات خائفة ومن جهة أخرى يحول الفئات المسيسة إلى أفراد دكتاتوريين نظرا لعدم مقاومتهم وشعورهم بالحماية التي توفر لهم من جهات خارجية، هذا ما كانت عليه المؤسسة الجزائرية في خضم المرحلة التسيير الذاتي إذ أن المدراء انفردوا باتخاذ " القرارات في ظل تهميش وكبح مبادرات العمال فهم مدعمون من السلطة المركزية التي توفر لهم مجال أكبر ليمارسوا سلوكياتهم القصرية إن بيئة العمل الضاغطة ..... وعدم تحديد موعد نهائي لإنهاء العمل وبيئة عمل تتمتع بالتنافسية العالية يمكن أن تسبب التمر، إضافة إلى انعدام الأمن بين العاملين والصراع في العمل وطبيعة إجراءات العمل ومدى استقلالية في العمل والإجراءات المتعلقة بالتثبيت والترقية " ( دلال محمد الزعبي ووزان علي مهيدات : 2014 ، ص 38 )، كل هذه الإجراءات الغير داعمة تجعل تصرفات العامل تحت قيد سلطة المسؤولين فيجبرونه على القيام بمهام وساعات عمل إضافية دون تلقي أي أجر إضافي في ظل سعيهم لحفاظ على علاقاتهم وحقوقهم المادية والمعنوية المشروعة ( الترقية، الإحترام .....).

### رابعا: مناقشة بحثية لواقع التمر الإداري في المؤسسة الجزائرية

تؤكد الدراسات السوسيو إقتصادية المهمة بالتجربة الإقتصادية الجزائرية عبر مراحلها المختلفة من قبيل الإستقلال إلى اقتصاد السوق أن التغيير الحاصل على البيئة الإقتصادية قد أفرز باثولوجيات التنظيمية في الوسط الصناعي، كانت الممارسات القيادية الإستقوائية والمتسلطة أبرزها.

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

إن تحليل ظاهرة التنمر الإداري في مرحلة التسيير الذاتي يبين أنه تم " تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية وأخضعها تدريجيا لمراقبة وسيطرة الأجهزة المركزية للدولة " (عياشي عنصر: 1999، ص 105 )، الشيء الذي كبح أي مبادرة عمالية نظرا لبعدهم عن الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة العمومية المسيرة ذاتيا وبالتالي "فقد ورثت إدارة تعكس نظام الإحتلال من النواحي الثقافية والاجتماعية والسياسية ،حيث كانت خصائصها الرئيسية أن أجهزة الدولة الواقعة تحت سيطرة الفئات الأوروبية التي كانت تحتكر مراكز القرار والإشراف والرقابة تاركة للأهالي الجزائريين وظائف التطبيق والتنفيذ" (دراج فريد وقجة رضا :2018،ص 122)، إذ أن القرارات، التعليمات وجل القوانين كانت تحدد من طرف الجهاز المركزي كما كان " يتم تعيين المديرين ليتركز دورهم على تلقي الأوامر بانتظام من مكاتب الإدارة " (بوخريسة بوبكر: دس، ص 9 )، ليقوموا بتنفيذها تحت وطأة الإكراه بسبب الخوف على فقد مناصبهم دون أدنى محاولة لنقد أو التغيير، لضمان إستمرارية الدعم من السلطة المركزية.

وفي هذا الشأن كتبت الباحثة **جوليت** تقول " لقد تحويل أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي الى ملاك جدد ،حيث إستمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية ،الحزب والجيش ليصبحوا في النهاية معارضين للتوجهات العمال " (يوسف سعدون: دس، ص 9 )، "إذا أعطى هذا التنظيم قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال " ( ناصر قاسمي: 2014 ،ص 207)،وهذا ما أكده تصريحات **يوسف سعدون** الذي أدلى بها "أن قوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم غير أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق"(يوسف سعدون: دس، ص 8)، وهكذا ظل الوضع في خضم الإنتقال إلى المرحلة المولية ( مرحلة الشركات الوطنية ) إذ قوبلت جل محاولات الفئات العمالية برفض هذا النظام بالصد وعدم التقبل " فالبرغم من تزايد حدة الإحتجاجات من طرف الطبقة العاملة والنقابة المركزية التي تمثلها إلا أنها لم تمنع حركة التوسع في القطاع العام " ( يوسف سعدون: دس، ص 11)، فمعاملة القيادة لفئات العمالية آنذاك اتسمت بعدم إحترام كرامة العمال وأرائهم والإشراف السيئ الذي خلق أزمة ثقة بين هاتين الفئتين، "إذ عملت شرائح البرجوازية الصغيرة المتواجدة في أجهزة الدولة والجيش والحزب على تحصين مواقعها وتشديد قبضتها على تلك المؤسسات بينما وقع إستقطاب الفلاحين والعمال في تحالفات هشة " ( العياشي عنصر: 1999، ص 109 )، وهكذا أصبح العمال مجبرون ومكرهون على

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

العمل في هذا القطاع، في ظل الغياب التام أو شبه التام لفرض أعمال أخرى خاصة في ظل المستويات التعليمية المتدنية من جهة والإقتصاد المتدهور من جهة ثانية " وقد تحولت تدريجيا بعض الفئات البرجوازية الصغيرة إلى قوة مهيمنة من خلال إستيلائها على السلطة السياسية ثم بعد ذلك عن طريق سيطرتها على أجزاء كبيرة ومواقع إستراتيجية في الإقتصاد الوطن " ( العياشي العنصر: دس، ص 109 )، الشيء الذي أدى إلى إستبعاد الفئات العاملة إستبعاد شبه كلي وتقليل فرصهم لمشاركة وتقديم مبادراتهم .

تزايدت درجة المركزية في فترة التسيير الإشتراكي إذ كانت الدولة تتدخل في تعيين " المدير العام ومدير الوحدة بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير مما يدعم نفوذها أمام الهيئات المنتخبة " (يوسف سعدون: دس ، ص 16 )، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة تتمتع بصلاحيات مكنتها من تبني العديد من الممارسات الغير عادلة " المساواة في الأجور وعدم الطرد من العمل سواء كانت للعاملين المنضبطين أو غير المنضبطين ..... كما يمكن للإدارة أن تتعاون في الرقابة ويمكن أن تستغلها كعامل تهديد وعقاب ويمكنها أن تتغاضى عن تجاوزات خطيرة " (ناصر قاسمي: 2014 ، ص 211، 213 ) .

" كما جعل هذا النظام علاقات المؤسسة مع الوزارات الأخرى ومؤسساتها وعلاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق جهاز الوصاية في كل النشاطات التي تمارسها " ( يوسف سعدون :دس، ص 18)، فأصبحت المؤسسة مجردة حتى من حقوقها في إقامة علاقات إقتصادية بكل حرية ومجبرة على الإلتزام بالعلاقات التي يفرضها جهاز الوصاية، مما ولد "عدم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفاعلين " ( ناصر قاسمي: 2014، ص 212 )، كما تميزت هذه الفترة بضعف الإتصال بين جماعات العمل لإنتشار عدم الثقة وهكذا كان " وجود توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف الفئات المهنية الشيء الذي يجعل من كل واحدة منهم بعيدة عن الأخرى " (محمد بشير: 2018، ص 25 )، إذ أن كل شخص يحاول تقديم إنتقاد لسياسة التنظيم يتهم بأنه ضد المنظمة لتكرس الإدارة جل آليات العقاب ضد صاحب هذا الموقف، فتصبح " جماعة الضغط تعاقب فئة معينة من العاملين وتمتنع عن معاقبة فئة أخرى رغم أنها ترتكب تجاوزات يلاحظها الجميع " (محمد بشير: 2018، ص 213 ) .

لقد " حدثت القوانين الإشتراكية من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءات البيروقراطية بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي وحتى حقهم في الإضراب " ( يوسف سعدون: دس، ص 23 )، ولم يختلف الوضع

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

كثيرا تحت لواء إعادة الهيكلة إذ حدد المخطط الخماسي مضمون هذه الأخيرة " التي من المفترض أنها تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع " ( يوسف سعدون: دس، ص 25)، غير أن هذا الهدف لم يتم تحقيقه إذ عرفت هذه الفترة معادلات تغيب جد مرتفعة إنعكاسا لسوء الممارسات القيادية المتمثلة في " ظروف العمل السيئة الفصل التعسفي من العمل " ( يوسف سعدون: دس، ص 29)، إذ أنهم من المفترض يقول **بوخرسة بوبكر** " أن يهتم عمال المشرفين بالعمال المنتجين وحسن التعامل معهم وليس تطبيق سياسة التسريح عليهم كحل للمشكلات المالية " (بوخرسة بوبكر: دس، ص 167)، فأصبحت تتميز هذه الممارسات في غالبيتها

بالتقليل من قيمة العامل وعدم الإهتمام بكرامته ووضعه، وعلى العموم فإن إستمرار هذا الشكل من التسيير كان مرهون بتغطية الخسائر التي تتعرض إليها المؤسسات آليا من عائدات البترول. و عشية الأزمة الإقتصادية أصبح الواقع يفرض ضرورة إستقلالية التنظيمات بعد تطهيرها من المديونية وبالتالي " يتعين على إدارة المؤسسة وليس على الدولة أو الوزارة أو الولاية أن تحتفظ بوظائف الإنتاج .....و العمل على إحلال الصرامة في تطبيق قواعد التسيير " (بوخرسة بوبكر: دس، ص 14)، " بموجب قوانين الإستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف، الترقيات، والتأديب " ( يوسف سعدون: دس، ص 31)، غير أن هذا النظام إتسم بالضعف نظرا " لسرعة دوران المسؤولين بالمركب وعدم الإستقرار في المنصب الواحد " ( يوسف سعدون: دس، ص 34).

الأمر الذي يجعل من الصعب تكوين فرق تقوم بعملها بطريقة كفاءة إضافة إلى " إلغاء الحوافز المادية منها والمعنوية للعاملين والمسيرين على حد سواء خاصة في مجال الأبحاث " ( يوسف سعدون: دس، ص 34)، وقد إنتقل العمال في ظل الخوصصة " من احتكار الدولة إلى إحتكار أشخاص والجماعات " ( ناصر قاسيمي: 2014، ص 207 )، مع تسريح أعداد هائلة من العمال في ظل سيادة سيطرة الشركات وتنامي المصلحة الفردية "....."، مما ينتج عنه توفير أعداد كبيرة من العمالة الصناعية من عمال وموظفين وتقنين وهذا ما يدفع مديري الشركات الخاصة إلى التحايل عليهم وحرمانهم من كل الإمتيازات وإستغلالهم وحتى تهديدهم بالطرد من العمل " ( يوسف سعدون: دس، ص 39).

تزايد في هذا الإطار إقصاء العامل وتعرضه للإكراه في العمل من قبل المديرين الذين منحوا سلطة واسعة خاصة في ظل الظروف السياسية والإقتصادية المتدهورة التي عرفت الجزائر مطلع التسعينات،

## التنمر الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

---

وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات تعبر على نظام تيلوري بإمتياز يعمل فيه العامل في أسوء الظروف الفيزيقية وكذا تحت قيد المعاملات السيئة "، إذ تعمل الخوصصة على الحط من كرامة الإنسان من خلال.....تخفيض أجورهم ومزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل " (يوسف سعدون: دس، ص 34).

# الفصل الثالث

الصحة التنظيمي لدى العاملين في ظل علم

## الاجتماع التنظيمي

"أثرت الإهتمام ببعض السياسات وطلب مني الحكومة  
وأصبحت بنظرهم طابع مشكلات، حاولت الإقتناع بشكل أكبر،  
ولكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعلمي، وهذا جعلني أتحول إلى  
شخص يقول نعم"

## *Morrison, Milliken, Hewlin*

### أولاً: الصمت التنظيمي دلالة مفاهيمية

"بدأ الإهتمام بهذا المفهوم منذ الثمانينات القرن الماضي تزامنا ونظرية العدالة الإدارية" (فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر: دس، ص 60) ، و قد تطور هذا الأخير من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تميزت من فترة إلى أخرى وهو ما أصطلاح عليه بالموجات الثلاث.

#### • الموجة الأولى:

"تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من السبعينيات والثمانينات وقد رأى العلماء أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالا مختلفة (الإخلاص . البقاء صامتا ودوامه الصمت)"(سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر: ، 2018 ص 485) ، نظرا لحدائثة الموضوع فإن هذه الدراسات كانت غامضة وضيقة الاهتمام.

#### • الموجة الثانية:

"تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينات وحتى عام 2000 وتضمنت عدة مفاهيم جديدة مثل: الإبلاغ على المخالفات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات القضايا والشكوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين "(سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر: 2018، ص 485). رغم توسع الإهتمام بالمواضيع ذات الصلة بالصمت التنظيمي إلا أننا نلاحظ أن الإهتمام في هذه الفترة كان موجها صوب القضايا المتعلقة بالصوت التنظيمي.

#### • الموجة الثالثة:

"تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في فترة من بعد عام 2000 وحتى وقتنا الحاضر، حيث يتضح أن اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف، وبعض المفاهيم ذات الصلة والتي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي والتعلم الوظيفي)،

"سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر: 2018، ص 485). إنطلاقاً من هذه الفترة بدأت جهود الباحثين تتجه نحو محاولة تحديد مفهوم شامل للصمت التنظيمي، وبالتالي ما يمكن أن نتوصل إليه كنتيجة هو حداثة الإهتمام بهذا الموضوع.

"عرف الشاطر الصمت التنظيمي بأنه سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل فيها حتى يصل إلى حالة اللامبالاة اتجاه مصالح المنظمة بما يضرها حيث يحجب عن تقديم المقترحات والمعلومات أو الحلول المشاكل بالرغم من معرفته من هذه الحلول ولذلك أسباب مختلفة". (عمار فتحي موسى إسماعيل: 2012، ص 4)، "هو ظاهرة جماعية من تصريحات تافهة أو ردود فعل الموظفين في الإجابة على القضايا الهامة التي تواجهها المنظمة" (فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر: دس، ص 21). يرى هرشمان أن الإهمال كنوع من السلوك السلبي تظهره المستويات المنخفضة من عدم المشاركة "

(Nevin Deniz et Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun : 2013 Page, 693)

أي أن الصمت لا يشير إلى عدم التكلم فقط بل قد يشير إلى الكلام الذي لا يقدم أي فائدة لتنظيم مع تجنب تقديم الآراء التي من شأنها أن تساهم في تطور التنظيم وهذا راجع لإهمال الفئات العمالية وعدم تحليها بروح المسؤولية فالتعريف السابقة ركزت على هذه النقطة بالذات.

"يرتبط مفهوم الصمت بالمناسبات التي اختار فيها الموظفون عدم التعبير عن الأفكار والمعلومات ووجهات النظر بناء على الإستسلام مما يشير إلى سلوك غير مفضل" (Nevin Deniz et Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun : 2013 Page, 693) ، "و يرى أحد الباحثين Nenette بأن المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية قد تشكل مناخ الصمت والذي يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية،" (محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: 2010، ص 148).

"يشرح كيندر وهركوس الصمت على أنه عكس الصوت أو كشكل بعدم العمل الذي يتم تفسيره غالباً على أنه تأيد أو قبول سلبي للوضع الراهن وبالتالي فإنه السكوت الصريح هو مرادف للموظفين الذين هم في الأساس غير مستعدين لإتخاذ مثل هذه الخطوات لسن التغيير "

، (Nevin Deniz ET Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun : 2013 Page, 693)

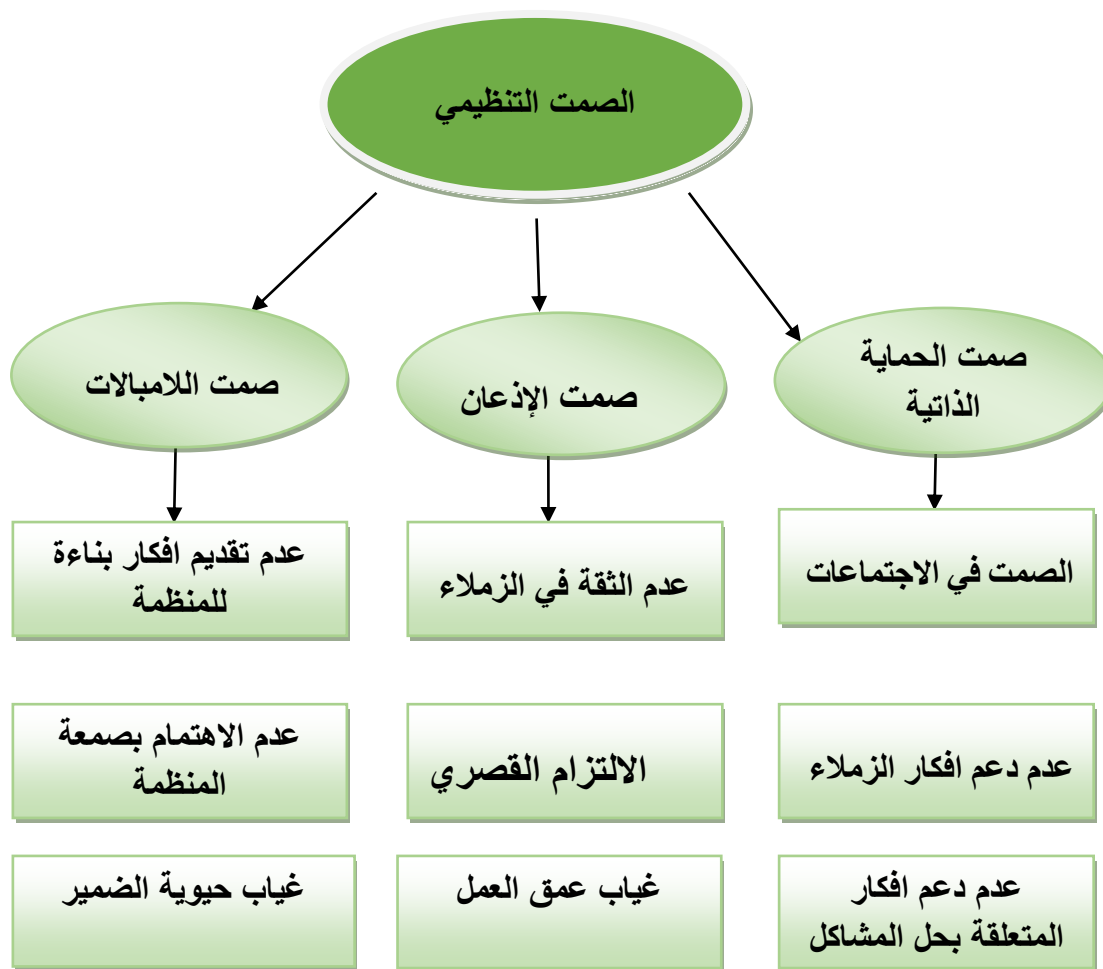
"هو خيار الإحتفاظ بآرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية" (Raoni et Rocha: 2014, page58) وبالتالي فإن الصمت في هذه الحالة يرتكز على معالم الخوف والإذعان والقبول السلبي للوضع الراهن "وهو سلوك متعمد وإستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية {...} يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل" (العرباني موسى مساعد محمد: 2016، ص 850)، "يسير هذا المفهوم بشكل جيد مع معنى إيديولوجية المحترف الجيد الذي يجب ألا يواجه المشاكل لأنه يجب أن يعرف كيف يعالجه بنفسه وبالتالي فالشخص الذي يشارك هذه المشكلات علناً يخاطر بأن يكون عرضة المساءلة من طرف هؤلاء الأقران وتسلسلهم الهرمي بإعتباره مهنياً سيئاً أو حتى الشخص المسئول على الإختلالات التي تواجه المنظمة"

(Raoni et Rocha : 2014, page 59) ، "وهو قبول بقرارات الإدارة العليا لتجنب التسبب بأي مشكلة

لمؤسستهم لأنهم يعتقدون أن مشاركة أفكارهم تؤثر على علاقتهم الجيدة داخل المنظمة "

.(Nevin Deniz ET Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun : 2013 Page, 694)

الشكل رقم (5) يوضح جوانب الصمت التنظيمي ومؤشراته



المصدر: من إعداد الطالبة

نافلة القول، تنظر الدراسة لمتغير الصمت التنظيمي على أنه ميل الفئات العمالية إلى عدم البوح بأرائهم أو انتقاداتهم التي من شأنها تطوير التنظيم وحل مشاكله، مكتفين بالالتزام التام، متبنين سلوك الصمت في الاجتماعات نظرا لعدم الاهتمام بصمعة المنظمة والعراقيل التي تواجهها أو الخوف من المشرفين أو لتحقيق أقصى درجة من مصالحهم.

ثانيا: الصمت التنظيمي في ظل المقاربات النظرية

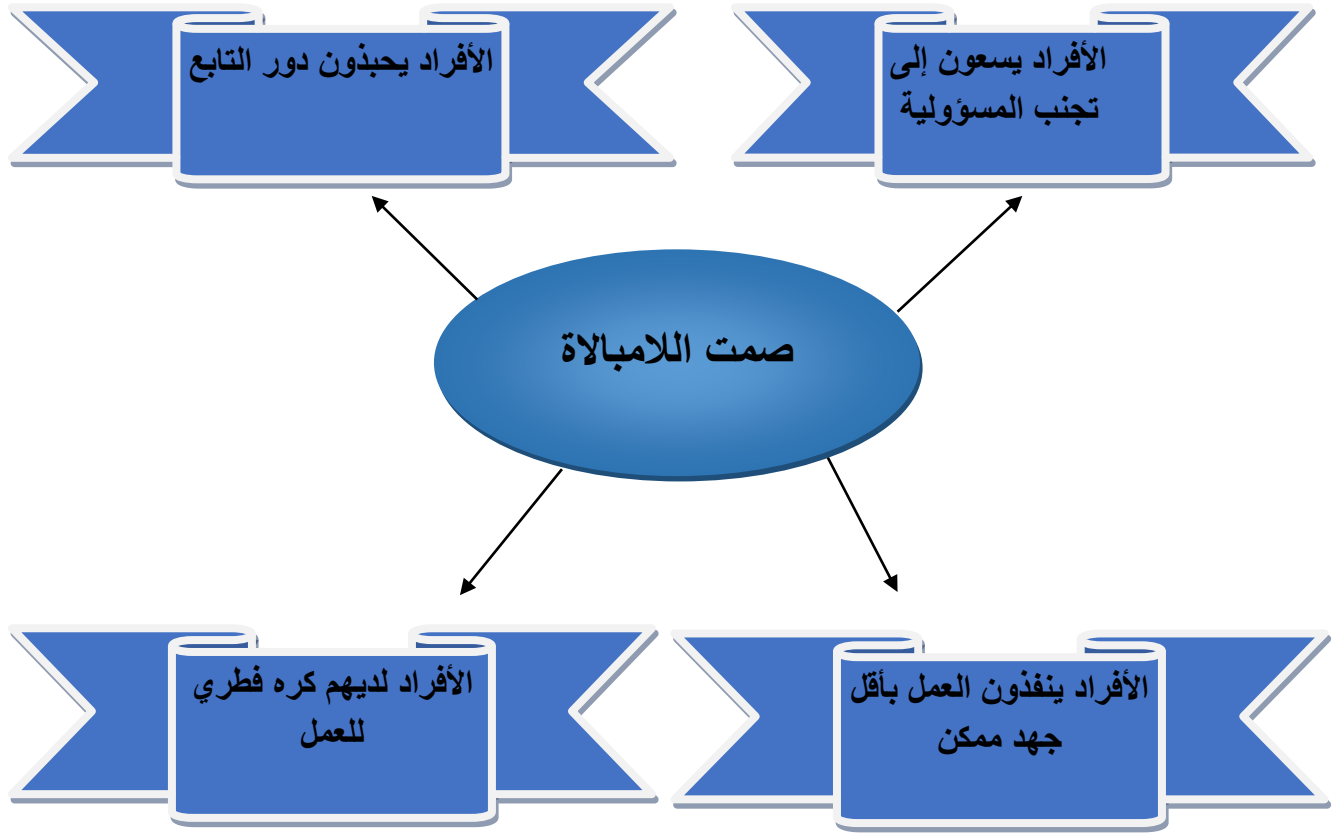
نظرا لأهمية المعلومات التي يمتلكها العمال باعتبارها نابعة من محاكاة الواقع الأمبريقي، فقد شكل إخفاءها وحجبها أزمة أرقت المنظرين السوسيوتنظيميين ودفعتهم إلى تحليل موضوع الصمت التنظيمي كل حسب منطلقات فكرية معينة.

#### 1. نظرية X لماكجريجور دوقلاس وصمت اللامبالاة:

" تعكس النظرية X إيديولوجية وممارسات وتصور الإنسان العادي في مطلع القرن التاسع عشر " (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 90)، " يرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية X، وهي أن كثير من الناس لديهم كره فطري للعمل " (طلعت إبراهيم لطي: 2007، ص 107)، وغير مبالين لمشاكل العمل، لذا فهم لا يطمحون إلى تحسين ظروفه ويفضلون عدم تقديم الإنتقادات لها لمشرفيهم، إضافة إلى أنهم يحتفظون بالأفكار البناءة التي من شأنها تحسين سمعة المنظمة في ركزون على " تنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء، كما يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويرغبون في الإستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية "

(لوكيا الهاشمي: دس، ص 97)، فيتحول العامل إلى مجرد تابع فيقتصر دوره في تنفيذ الأوامر ولا يقوم بتقديم أفكاره التي قد تساهم في تطوير نظام العمل نظرا لثقافته السلبية القائمة على اللامبالاة وعدم الاهتمام بالفرد حسب دقلاس "كسول بطبعه .....". (رعد حسن الصرن: 2004، ص 285)، فهو لا يسعى إلى تقديم آراء التي من شأنها تطوير المؤسسة، بل أكثر من ذلك فهو يسعى دوما إلى حجب المعلومات التي قد تزيد من مسؤوليته وأدواره داخل التنظيم، حتى وإن كان لذلك تأثير سلبي بالغ على سمعة المنظمة. " وقد تميزت المؤسسة المستقلة بفقدان المبادرة والتخوف منها " (بوخريسة بوبكر: دس، ص 12)، بسبب بداية موجة تسريح العمال والظروف الإقتصادية السيئة أين أصبح العامل يتجنب تبني أي موقف قد يجعله عرضة لفقد منصبه كإنتقاد مشرفه أو نظام العمل أو غير ذلك.

الشكل رقم (6) ممارسات الأفراد في ظل غياب حيوية الضمير



المصدر: من إعداد الطالبة

II. بتر بلاو وصمت الإذعان:

" إنطلق بيتر بلاو في نظريته من نقد نظرية فيبر البيروقراطية، إذ يرى أن دراسة فيبر عن البيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مؤداها أن الترشيح التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي " (سعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 114)، وبالتالي فهو ينقد فكرة إستبعاد آراء الفئات العمالية وحجب مقترحاتهم " ويتضمن نموذج فيبر المثالي فكرة ضمنية فحواها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط إذا كانت مهمته أو وظيفته محددة وموسومة له بوضوح بحيث تحرمه من حرية التصرف والمبادرات الشخصية " (سعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 114)، هذا ما يمس ممارسات إشرافية ترنو

لدحض أي محاولة عمالية هادفة لتقديم أفكار تغييرية، الشيء الذي يدفع بالعمال إلى فقد الثقة في الإدارة والمشرفين.

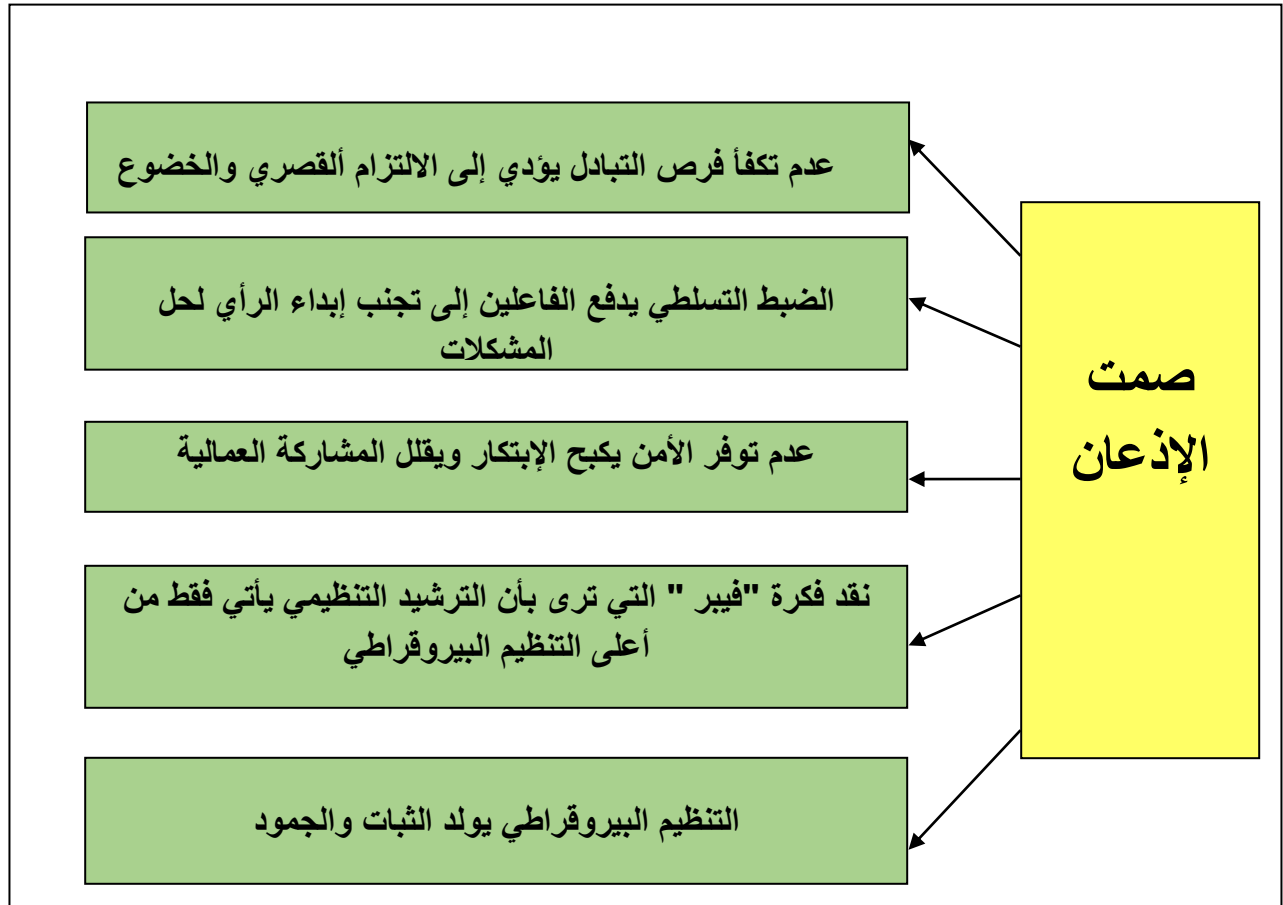
وقد ميز بتر بلاو في هذا السياق بين نوعين من الهياكل التنظيمية هي " الهياكل الميكانيكية للمحيط الثابت وتتميز بالشكلانية، المركزية وتعمل بطريقة روتينية يكون العمل في هذه الهياكل عقلاني وتكون المراكز والمؤهلات ثابتة وهو الهيكل البيروقراطي، أما الهياكل العضوية فتصلح للمحيط المتقلب فهي مرنة وأكثر تكيف كونها تقوم على اتصالات أفقية تقوم السلطة في هذا النوع الثاني من الهياكل على الخبرة والمعارف وهو الهيكل الديمقراطي " (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 180). إن الهيكل الأول يكرس الإتصالات النازلة ويدفع العمال إلى حجب آرائهم، أما الهيكل الثاني فيهدف إلى تحقيق أهداف عامة وممثلة، بيد أنه عندما " يأخذ بعض الناس على عاتقهم مسؤولية تحديد الأهداف الإجتماعية التي تمثل معظمهم، يجدون أن المشكلة الأساسية هي في توفير الفرصة وإفساح المجال لسماح وظهور جميع وجهات النظر المتقاربة فالمشكلة الأساسية التي يجب حلها عندئذ هي اكتشاف الوسائل الفعالة لا الأكثر شعبية " (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 154).

في هذه الحالة تتركز جهود الفئات المسييسة إلى نشر ثقافة الصمت تقاديا لصراعات والتناقضات المحتملة فتتولى بذلك مسؤولية التخطيط في ظل تراجع وضعف المشاركة الفئات العمالية في هذه العملية، يرى بلاو أنه إذ " ارتبط الضبط في الأبنية المركزية بموقف أقل تسلطا فسوف نهىء بالتالي الظروف للفرد لكي يلعب دورا فعالا في التنظيم ويساهم في حل المشكلات ووضع القرار ويثبت قدرته على التصرف بحكمة " (سعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 116)، والعكس فكلما كانت الفئات المسييسة أكثر تسلطا كلما انخفضت فعالية الفاعلين في أداء أدوارهم وجنحوا إلى تبني إخفاء المعلومات البناءة والتزموا بتطبيق جميع الأوامر دون تفكير في التغيير خوفا من أي نتائج سلبية قد تترتب على مبادراتهم وانتقاداتهم وبالتالي فقد أكد بلاو " أن القدرة على ابتكار أنماط جديدة للتكيف تتطلب أمنا وظيفيا وضمانا للعمالة فعندما يدرك الأفراد أن وظائفهم مضمونة ومؤمنة يكونون على استعداد للقيام بالمبادرة في مجال أدوارهم العملية " .

" أما فقدان الأمل فيولد الجمود ومقاومة التغيير " (سعد عيد مرسي بدر: 2000، ص 117)، و أكد بلاو في نظريته التبادل الإجتماعي أن تفاعلات الأفراد فيما بينهم تكون على أساس المكافأة، لكن في حالة

عدم توازن قوى أطراف العملية التبادلية أي في حالة وجود " طرف الذي لا يحقق مكافأة مباشرة من التبادل يعرض ذلك بما أطلق عليه هومانز القبول الاجتماعي ويطلق بلاو على هذه العملية مصطلح الخضوع والامتثال " ( عدلي أبو طاحون: دس، ص 475 )، لكن في حالة عدم حصول الخضوع فإن الطرف الآخر أو المؤسسة تمارس بعض أساليب الإلزام والقسر ولا يجد الأتباع ملاذا إلا " الخضوع لمعايير تبادلية تحدد إذعانهم للقادة دون توتر أو اعتراض ..... و هنا تكون الطاعة إستجابة خاضعة لفعل أمر " ( معن خليل عمر: 2015، ص 195)، وقد تكلم بلاو في إطار نظريته على مجموعة من الأفراد الذين يتمسكون ويخنعون للآخر بهدف الحصول على مصالحهم حتى ولو كان ذلك على حساب كرامتهم " إذ يتعامل مع (مالك المكافأة أو القادر على تقديم المساعدة أو العون ) بذل أو بإنصياح أو بخنوع أو بأسلوب عبدي، لأنه غير قادر على الظفر بها إلا بهذا الأسلوب لعدم امتلاكه مقومات التبادل الحر مع الآخر إلا إذا سلك سلوك ذليلاً أو كاذباً أو مخادعاً " (معن خليل عمر: 2015، ص 186).

الشكل (7) يوضح محددات بناء ثقافة صمت الإذعان حسب بيتر بلاو



١١١. مثال كروزيه وصمت الحماية الذاتية:

إقترح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة، فالمنحى الذي يتخذه سلوك ما يتحدد وفق العديد من المتغيرات "، حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة فسلوك الأفراد ليس إستجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وإنما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم تسمح لهم باستخدام إستراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة ونفوذ السلطة وإستعمالها في علاقاتهم

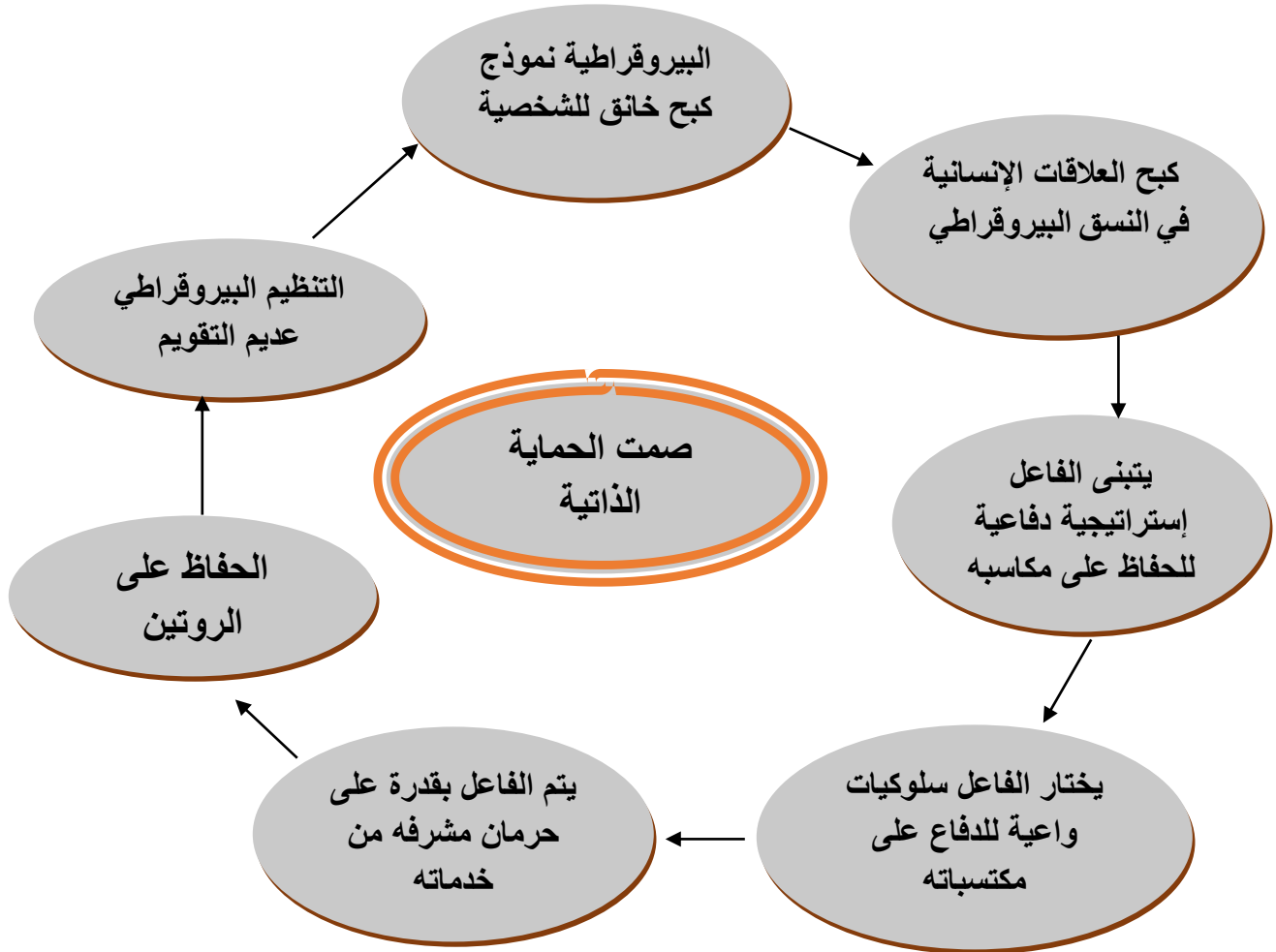
التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها " (موسى خويلد عيسى: 2013، ص79)، فغالبا ما يلجئ الفاعل داخل النسق إلى إخفاء أخطائه التي يرتكبها في سياق أداء أدواره متجنباً بذلك أي عقوبة مادية كانت أو معنوية وحفاظاً على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظرته إليه "، فمن العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين المرؤوسين فقط، والموظف يفضل أن تبقى السلبيات التي يلاحظها الزملاء محصورة فيما بينهم ويتجنب أن تصل إلى الرئيس " (ناصر قاسمي: 2014، ص 189)، من هنا يصبح " التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة بمعنى أنه عديم التقويم ومن ثمة يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة وعزلة الفئات المهنية " (موسى خويلد عيسى: 2013، ص 80)، فينعدم أو يقل الإتصال بين الفئات العمالية سواء كانوا في نفس المستوى التنظيمي أو مستويات تنظيمية مختلفة، الشيء الذي ينتج عنه ظهور وتنامي إتجاهات الفردية فيتجنب كل فاعل داخل التنظيم إبداء مقترحاته، بل أكثر من ذلك فهو لا يبدي أي دعم لأراء زملائه أو حتى اعتراض لها، ومن هنا تظهر مشكلة عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم وبالتالي يقلل من فرص الإستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح وترك المخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى " (رعد حسن الصرن: 2004، ص 57)، فيتخذون بذلك موقف الحياد عند عقد الإجتماعات الذي يتجلى في عدم إبداء أي دعم أو تشجيع المقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشاكل العمل حتى ولو آمنوا بها إيماناً قويا الأمر الذي يولد الروتين الذي يحمي الفاعل في إطار النسق، مما يدفع جميع أعضاء التنظيم إلى الحفاظ عليه " وتتضح آثار الروتين في التنظيمات

البيروقراطية من خلال : الانعزال الاجتماعي ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة " ( رعد حسن الصرن:

2004، ص 85 )، "وعدم حرارة العلاقات وحميميتها وبقائها منحصرة في إطارها الرسمي والبرودة والتحفظ" ( موسى خويلد عيسى: 2013، ص 80)، هذا ما يبيلور جو التباعد الإجماعي بين الموظفين وعدم الثقة، مما يدفع كل واحد منهم إلى إلتزام الصمت في مختلف المواقف التنظيمية، وبالتالي تصبح البيروقراطية وسيلة لحفظ التعاون في أدنى مستوياته، فيتبنى الفاعلون في هذا السياق إستراتيجية دفاعية والتي " يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على إمتيازات أو مكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل

رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد ) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة " ( بن عيسى محمد المهدي: 2005، ص 128)، فيلجأ إلى حجب وإخفاء مقترحاته التي تساعد على تغيير وتطوير التنظيم في مواجهة لسلطة رب العمل التي يحاول فرضها " فإن كان السيد في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر والإكراه فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان سيده من خدماته وعدم تلبية وإشباع حاجة سيده إليه " ( بن عيسى محمد المهدي: 2005، ص 133 )، فتصبح المعلومة محور جل العمليات التنظيمية وبالتالي فإن كبحها من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على سيرورة التنظيم، " فامتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الإتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية " ( بن عيسى محمد المهدي: 2005، ص 136 )، كما قد يلجأ الفاعل إلى تبني إستراتيجية هجومية يتوقف إختيار نوع الإستراتيجية على حجم السلطة المكتسبة " من خلال الموارد المالية والمعنوية التي يتمتعون بها كالكفاءة المهنية أو امتلاك المعلومة أو احتكارها، " ( موسى خويلد عيسى: 2013، ص 83 )، وفي الأخير نستخلص أن المعنى الذي أعطاه كروزيه للبيروقراطية لم يختلف كثيرا عما هو شائع ومتداول بين عامة الناس فقد نظر إليها على أنها " تعقيدات غير ضرورية، نماذج كابحة خانقة للشخصية " ( موسى خويلد عيسى: 2013، ص 81).

شكل رقم (8) يوضح الإستراتيجية التي تتبناها الشخصية ذات الموقف الدفاعي



### ثالثاً: محددات بناء ثقافة الصمت التنظيمي

من أبرز الدراسات التي اهتمت بتناول هذا الموضوع دراسة موريسن وميلكون إذ تناولت مختلف العناصر والمحددات التي من شأنها أن تؤدي إلى بناء ثقافة الصمت التنظيمي وصنفها

كالتالي:

#### 1. محددات تنظيمية:

- اتجاهات الإدارة العليا والمشرفين نحو الصمت:

تشير إلى "مجموعة من المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يقيها المدراء غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين،" ( فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر: دس، ص 62 ) فالمدراء غالبا ما يميلون إلى التشكيك بقدرات الفئات العمالية والانتقاص من كفاءتهم وعدم الثقة بهم، فيعتبرون "العاملين أنانيين" ( محمد ماضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: 2010، ص 154 )، "لا هدف لأفكارهم إلا إثارة المشكلات أو أنه غبي على حد تعبير تايلور وبالتالي لا طائل ولا فائدة منتظرة منهم وغير مبالين بسمعة المؤسسة إضافة إلى أن المدراء قد لا يحبذون وجود بعض العمال الذين من شأنهم أن يؤثروا على مركزهم المهني بمقترحاتهم وانتقاداتهم، الشيء الذي يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومرتباتهم، و نتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسهم وذلك لحماية أنفسهم" ( عمار فتحي موسى إسماعيل: 2012، ص 4)، هذا ما عرفته الجزائر في ظل الاشتراكية وما أطلق عليه جمال غريد بالعامل الشائع الذي يجهل قواعد العمل وممارسته العصرية فهو عامل "أمي أو شبه أمي يجمع في شخصيته كل السلبيات جمود لا وعي لا تبصر.....فهو حقيقة نموذج العامل المضاد أو على الأقل نموذج ما قبل العامل" ( محمد بشير: 2018، ص 35 )، هذه الصفات التي تميز بها غالبية الإطارات في الجزائر جعلتهم لا يستطيعون تفهم أو حتى سماع العامل الحقيقي نظرا للاختلاف الكبير في ثقافة وإيديولوجية كل منهما، فبينما يسعى العامل الحقيقي إلى الاندماج في تنظيميه والمساهمة في إتخاذ القرار وتقديم الآراء البناءة يسعى العامل الشائع "إبتغاء لأقل قدر ممكن من الاندماج" ( محمد بشير: 2018، ص 37 )، عن طريق الميل إلى كبح آرائه وعدم المشاركة في مختلف العمليات التنظيمية وتجنب دعم أفكار زملائه حتى وإن كان موقفا بأهميتها متبنيا موقف اللامبالاة أو الإستسلام أو القبول على غرار ما جاء به جمال غريد، فعندما يتولد لدى المرؤوسين شعور " بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه، لذا فهو يفضل إلتزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي" (العرباني موسى مساعد محمد: 2016، ص 851). كما قد يلجأ المدراء والمشرفين إلى القيام بمجموعة من الأفعال التي يتبنونها داخل التنظيم لتصبح كممارسات وسلوكيات داعمة لتكوين ثقافة تكميم

الأفواه فالمركزية المفرطة وسياسة الباب المغلق تدفع بالفئات العمالية إلى حجب آرائهم إما بدافع الخوف لعدم قدرة هؤلاء المدراء لتكوين ثقافة الولاء لدى العاملين، فيصبحون " لديهم كره فطري للعمل " (طلعت إبراهيم لظفي: 2007، ص 107)، ولا يسعون إلى القيام بأي مبادرة فكرية لتحسينه، هذه الممارسات تتعارض مع مبادئ تحقيق الكفاءة التي حددها العديد من المفكرين السوسيوتنظيميين على رأسهم مانغتون اميرسون الذي أكد على مبدأ حسن المشورة\* وبالتالي فإن هذه السلوكيات من شأنها أن تدفع الفئات العمالية لعدم البوح بأفكارهم ومعارفهم، الشيء الذي يؤثر سلبا على كفاءة وفعالية التنظيم .

#### • نقص فرص الاتصالات:

" إن جهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف " ( فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر: دس، ص 62 )، فالإتصال المنفتح يشجع الفاعلين على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم المقترحات، أما في حالة ضعف فرص الإتصال نتيجة لأحادية اتجاه الإتصالية (من الأعلى إلى الأسفل) فإن الفئات العمالية تميل إلى حجب انتقاداتها وآرائها وشكاويها وفي هذا الصدد أكد هنري تاون على أهمية " تبادل الخبرات والمعارف " ( لو كيا الهاشمي: دس، ص 39 )، وفي نفس السياق أكدت نظرية Z على " تطوير تقنيات الإتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، " ( عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 262 )، واعتبرها أحد الطرق المنهجية الأساسية لتحسين الأداء في المنظمات وإذ نظرنا إلى هذا الأمر بطريقة معاكسة فإننا لا نلبث طويلا حتى نستكشف الأثر السلبي لدحض عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وحجب المعارف والأفكار، وفي نفس السياق أكد وليام وايت على " الآثار التي تتركها الإتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك " ( لو كيا الهاشمي: دس، ص 92 )، إذ يعتبر الإتصال العملية الحيوية التي من شأنها أن تعزز العلاقات بين العمال، و تخلق جو من الثقة فيكونوا سندا لبعضهم البعض عند طرح المقترحات والانتقادات وهكذا فعلى الإطار حسب شيستر بارنارد " أن يقيم ويحافظ على قنوات

\* حسن المشورة ويقصد به أن يسعى الإنسان جاهدا إلى النصيحة يلتمسها من غيره من الأذكاء والحكماء (لو كيا الهاشمي دس ص44)

الإتصال .....و أن تكون قنوات الإتصال الرسمية في متناول كل الأعضاء .....و ألا يقطع خط الإتصال حينما يكون التنظيم يعمل " ( عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 111 )، حتى تتمكن الفئات العمالية من تقديم مبادراتها وتزول العوائق التي من شأنها أن تكون سبب في ترددهم أو تخوفهم .

إن " ضعف التفاهم وفقدانه يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، فضلا عن إمكانية تشويش وإخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر " (سهير محمد حوالة ولمياء ناصر صكر: 2018، ص 488)، فغالبا ما تؤدي التناقضات والصراعات التنظيمية إلى عدم فعالية الإتصال، لتزايد الفجوى بين الإطارات والعاملين، إذ أدلى **علي الكنز** بتصريحات سوسيو تنظيمية قوامها أن " وجود توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف الفئات المهنية يجعل من كل واحدة منهم بعيدة عن الأخرى ناهيك عن انعدام التواصل بينها " (محمد بشير: 2018، ص 25).

#### • ضعف الثقة في المدراء:

"أكدت دراسة **Saglan** على أنه كلما زادت الثقة في الإدارة العليا وفي الرؤساء في العمل كلما أدى ذلك إلى حرية التعبير وانخفاض سلوكيات الصمت التنظيمي " (عمار فتحي موسى إسماعيل: دس، ص 5)، وعلى العكس فكلما انخفضت مستويات الثقة كلما زاد " اعتقاد الفاعلين بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة " (زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين: 2018، ص 233).

وقد تميزت المؤسسة اليابانية مقارنة بالمؤسسة الأمريكية حسب **ويليامز أوشي** بتطبيق مبدأ الثقة في الفرد " إذ تؤمن الإدارة اليابانية إيمانا تاما بقدرة الفرد على العمل باستقلالية وحسن تقدير الأمور " (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 258)، الشيء الذي يدفع بالعاملين إلى المسارعة إلى تقديم آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار نظرا ليقينهم بالتقدير الذي سيتلقونه من مديرهم خاصة في ظل توفر الاستقرار الوظيفي الذي يولد لهم شعور بالأمن وكذا الإهتمام بالعنصر البشري\* الذي يعتبر ركيزة التنظيم الياباني.

\* الاهتمام بالعنصر البشري وبحاجات الفردية والتنظيمية إذ تشجع الإدارة اليابانية العمال على تكوين علاقات السند الاجتماعي وتطورهم وتحفيزهم وتطوير سلوكهم وحثهم على التواصل وحب الآخرين واحترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية " (عبد الكريم بوحفص 2017ص259)

• غياب العدالة التنظيمية المدركة:

"أكدت دراسة **Fard et Karimi** على أهمية إحساس العاملين بعدالة الآراء لما لها من تأثير إيجابي على التعبير والتحدث والمشاركة في حل مشكلات المنظمة، وعلى العكس إذا أحس العاملين بعدم العدالة الإجرائية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة سلوكيات الصمت التنظيمي " (عمار فتحي موسى إسماعيل: دس، ص 5)، فأقبال الأفراد على التعبير بحرية على أفكارهم أو إحجامهم على ذلك مرتبط بمدى تقديرهم وتوقعهم حسب **Victor Vroom** "لملائمة العمل والعائد المطلوب تحقيقه" (رعد حسن الصرن: 2004، ص 287)، فكما ترى للأفراد أنهم يبذلون جهداً لا يتناسب مع الأجر الذي يتلقونه كلما زادت درجة إخفائهم للمعلومات التي من شأنها تطوير أساليب العمل، و حل المشاكل وقد طور بورتر هذه النظرية إذ رأى أن مستوى جهود الأفراد يرتبط بمقدار " مكافأة ذاتية داخلية كالإحترام الذاتي أو

تقدير الإنجاز أو مكافأة خارجية مثل زيادة الأجور أو الترقية أو المدح من قبل المدير ويجب أن يكون لدى كل عامل فكرة شخصية عن عدالة المكافأة الإجمالية الداخلية والخارجية " (رعد حسن الصرن: 2004، ص 290)، وبالتالي فضعف العدالة الداخلية أو الخارجية أو كلاهما يكبح سلوك الأفراد الإيجابي ويحفزهم على تبني سلوكيات أكثر سلبية، أما **G. Stacy Adams** فقد ذهب إلى أبعد من ذلك إذ يؤكد أن الفكرة المبنية عند الأفراد حول مستوى العدالة في تنظيمهم " تتأني من رد مقارنة جهود الأفراد ومكافأاتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة " (رعد حسن الصرن: 2004، ص 291)، فعندما يرى الفرد أن زملائه في العمل الذي يتشابه معه في الدور الموكل إليه والأداء المنجز والمستوى التعليمي المتحصل عليه وغيرها من معايير تقديم الأداء ليعامل بطريقة أفضل ويتلقى إحتراماً أكبر ومكافأة مادية ومعنوية واسعة يدفعه هذا التميز وغياب العدالة إلى اتخاذ موقف العدو من التنظيم فيصبح أكثر عزوفاً على الإقبال والمبادرة ويميل إلى الإحتفاظ بآرائه البناءة التي من شأنها أن تطور نظام العمل وتحسن سمعة المنظمة.

II. محددات شخصية:

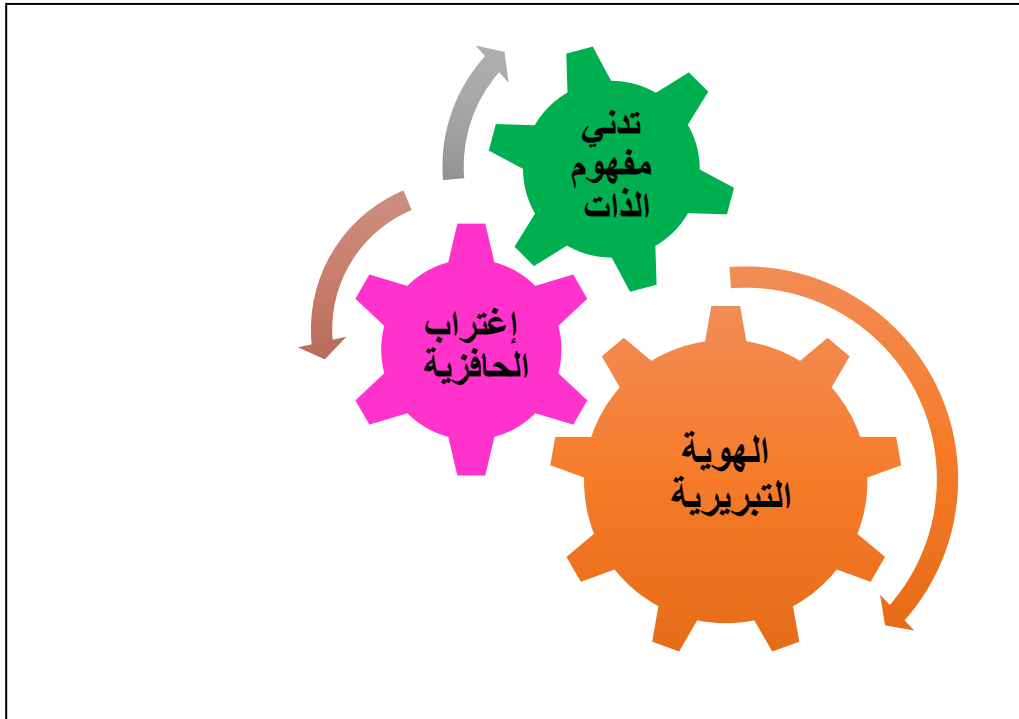
• الفروق الشخصية:

"الإختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي وفي رؤيتهم للعامل والأحداث والمواقف يعد مصدرا من مصادر نشوء الصمت" (محمد مجو عبد القادر ومحمد عمر: 2018، ص 14)، فهناك من يسعى إلى إخفاء المعلومات للحفاظ على سمعة المنظمة وعلاقته بزملائه أو قد يهدف من وراء ذلك لحماية مصالحه الذاتية أو لعدم اهتمامه بمشاكل المنظمة من الأساس. وهناك أيضا من " لا يطلب مساعدة الآخر على الرغم من احتياجه لها " (معن خليل عمر: 2014، ص 185)، فيفضل الصمت حفاظ على كرامته.

• **الخوف:**

"إن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافأة أو حتى الإقالة " (فيصل علوان الطائي وعبد الله على صكر: دس، ص 62)، فيصلون إلى العزلة وعدم إقامة علاقات في محيط العمل " فيميل إلى السلوك الإنفرادي المنسحب من أي تفاعل اجتماعي " (العرباني موسى مساعد محمد: 2016، ص 860).

الشكل رقم (9) نمطية منطلقات الحاجة الإستغراق الاشباعي بإيحاء تايلوري



#### رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

تلعب المشاركة العمالية دوراً فاعلاً في أحداث تنمية وتطوير أي مؤسسة، الأمر الذي ظلت تعاني منه المؤسسة الجزائرية على مراحلها المختلفة، إذ أن الفاعل الجزائري كان يتخذ موقف الحياد بل وعدم الرغبة بالبوح بالمقترحات والمعلومات وحتى الإنتقادات بشأن مؤسسته ونظامها.

إن تحليل وقع الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية قبيل الإستقلال وفي خضم التسيير الذاتي يكشف على ميل قوي للفئات العمالية لحجب آرائهم ومقترحاتهم نظراً لنقص كفاءتها والمستوى التعليمي المتدني، " مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنية الاجتماعية والاقتصادية " (يوسف سعدون: دس، ص 10)، إذ أن العمال كانوا يعارضون تقديم أو تقبل الأفكار التغييرية خوفاً من فقد مناصب أعمالهم نظر لعدم تلائم قدراتهم مثلاً مع التقنيات التكنولوجية.

كما أن " معارضة النسق السلطوي بكل آلياته لتوجهات طموحات ومصالح العمال " ( بلوم أسمهان: 2012، ص 160)، كان سبب في توليد شعور باللامبالاة لدى العمال اتجاه المؤسسة، فلم يعملوا على تقديم معلومات التي من شأنها تطوير المؤسسة أو تحسين نظام تسييرها ومعالجة مشاكلها، "

إن العمال لا يملكون رسمياً سلطة الرقابة على نشاطهم أو نشاط الآخرين " ( العياشي عنصر: 1999، ص 114)، إذ أن عدم وجود آليات رسمية تمكن العمال من إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم جعلتهم يحدون تبني موقف الصمت في الاجتماعات، و بهذا " ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الإتصال بين الإدارة والعمال " ( بلوم أسمهان: 2012، ص 76 )، علماً أن المشاكل التي ظهرت على مستوى لجنة التسيير من التناقضات والصراعات بين الإطارات وعمال الإنتاج جعلتهم يحتفظون بكل المعلومات لأنفسهم ويميلون إلى دعم أفكار الإطارات نتيجة لتفشي عدم الثقة وتوتر العلاقات بينهم، وقد أدلى يوسف سعدون في هذا السياق تصريحاً مفاده " أنه وبمرور الوقت فقد تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصالحهم " ( يوسف سعدون: دس، ص 8 )، مما ولد لدى العمال شعور بالخوف والتردد بالبوح بأفكارهم كما أنه من " المعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت

العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل

هذه الحقوق " ( يوسف سعدون: دس، ص 8 )، فجنح مجلس العمال إلى عدم تقديم المعلومات التي من شأنها حل المشاكل .

وقد حاولت السلطات لاحقا في إطار التسيير الإشتراكي دعوة العمال إلى الخروج من هذه الوضعية والإدلاء بالمقترحات التي من شأنها تطوير تنظيمهم من خلال (المنتج المسير مثلا) وتصريحات عديدة على غرار تصريح هواري بومدين " أنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية ..... فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة بل أن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح " ( بلوم أسمهان: 2012 ، ص76 )، غير أن عبد اللطيف بن أشنهو قد أكد " على أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما : نظام المركزية ونظام الوصاية " ( يوسف سعدون: دس، ص 18 )، فتضاعف التسلسل الهرمي جعل العمال يستوون من هذا الوضع ويحبذون حجب الأخطاء والنقائص الموجودة في

التنظيم خاصة وأن " المؤسسة لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز " (يوسف سعدون: دس، ص 8)، وبالتالي تعمق الشعور لدى العاملين بعدم أهمية محاولتهم في تقديم آرائهم وانتقاداتهم في ظل سيطرة الفئات المسييسة على منافذ القرارات التنظيمية الشيء الذي ولد لدى البعض عدم القدرة والخوف من التعبير بحرية على مساوئ نظام المؤسسة " ويخشى الكثير

المواجهة داخل الاجتماعات وإذعان البعض خارج الاجتماعات يعبر عن معارضته ففي داخل الاجتماع ربما يعبر عن نقيض ما كان يعبر عنه وفي أحسن الأحوال يلتزم الصمت " (ناصر قاسمي: 2014، ص213)، أما البعض الآخر فقد اتخذوا من الصمت سبيلا للحفاظ على كرامتهم "ففي كل مرة يتحدث العاملون عن تعيين رؤسائهم عن طريق الانتخاب لا يجد مطلبهم هذا أي اعتبار . هذا ما يجعل الحديث عن الديمقراطية داخل المنظمة أمرا سابقا لأوانه فكبت الأصوات والانتقادات ما زال مستمرا " ( ناصر قاسمي: 2014، ص 213 )، لذا لجأت الغالبية إلى كبح صوتها نظرا لعدم الإهتمام بتطوير المؤسسة أو مشاكلها

متبنين بدلا من ذلك " سلوكيات سلبية منها التغيب والتسيب وعدم تقديم إلا اليسير من الجهود " ( ناصر قاسمي: 2014، ص213 )، إضافة إلى أن ضعف خبرة العمال في ظل عدم الأخذ بعين الاعتبار " واقع العمال من ناحية التكوين .....هي الأدوات التي كانوا يفتقدونها لمواجهة فئة

الإطارات والنقابة وغيرها " ( ناصر قاسمي: 2014، ص211 )، كان من بين أهم الأسباب التي جعلت العمال يسلكون هذا السلوك .

ولم يختلف الوضع كثيرا في ظل إعادة الهيكلة إذ " عرفت مرحلة إعادة الهيكلة تناقضات واختلالات إقتصادية واجتماعية أبعثت الواقع التنظيمي عن تحقيق الفعالية المنشودة في غياب ميكانيزمات وأسس صلبة، تهيئ الظروف الملائمة للتخفيف من حدة المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع " ( بلوم أسمهان: 2012، ص 77 )، فضخامة الجهاز الإداري من جهة ونقص كفاءة الفئات العمالية، إضافة إلى كبح الإتصالات الصاعدة كانت من أبرز الأسباب التي دفعت العمال إلى عدم محاولة اقتراح نماذج جديدة للعمل وكذلك روح الابتكار والإنقاذ، أبرز ما ميز هذه الفترة أيضا إنتشار ثقافة اللامبالاة فقد شهدت المؤسسة الإشتراكية استغلال وسائلها لأغراض غير تنظيمية في مقابل عدم الرغبة في تقديم أي شكل من أشكال المساندة له، وهذا ما أكدته تحليلات علي الكنز إذ أدلى بتصريح فحوه " أن المجتمع يرفض في حدود كبيرة فكري التبادل والعطاء لأنه يريد أخذ كل شيء ..... ولا يريد تقديم أي شيء " (محمد بشير: 2018، ص 23)، وما زاد الطين بله تراجع أسعار البترول في منتصف الثمانينات وعجز الحزبية على تغطية المزيد من الخسائر فلجأت الدولة إلى تطبيق

الإستقلالية، إذ تميزت المؤسسة المستقلة "بفقدان عنصر المبادرة والتخوف منها " (بوخريسة بوبكر: دس، ص 12)، بسبب بداية موجة تسريح العمال والظروف الإقتصادية السيئة أين أصبح العامل يتجنب تبني أي موقف قد يجعله عرضة لفقد منصبه كإنتقاد مشرفه أو نظام العمل أو غير ذلك.

وفي ظل الخصخصة عملت الدولة على بيع جزء كبير من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص تزامنا مع اللإضطرابات السياسية والإجتماعية التي عرفتها البلاد " مما جعل العامل في جو من التوتر

النفسي " (يوسف سعدون: دس، ص 34)، خاصة وأن القطاع الخاص تميز بنظام تيلوري يكبح كل مبادرة عمالية ويكتفي بالنظر إليهم في طابع آلي يقتصر دورهم على تنفيذ الأوامر " فلا مجال للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف " (بلوم أسمهان: 2012، ص 79).

# الفصل الثالث

الصحة التنظيمي لدى العاملين في ظل علم

## الاجتماع التنظيمي

"أثرت الإهتمام ببعض السياسات وطلب مني الحكومة  
وأصبحت بنظرهم حانع مشكلات، حاولت الإقناع بشكل أكبر،  
ولكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعلمي، وهذا جعلني أتجه إلى

شخص يقول نعم"

*Morrison, Milliken, Hewlin*

## أولاً: الاستبعاد التنظيمي وصمت الحماية الذاتية

### 1. عدم الاهتمام بكرامة العامل والصمت في الاجتماعات:

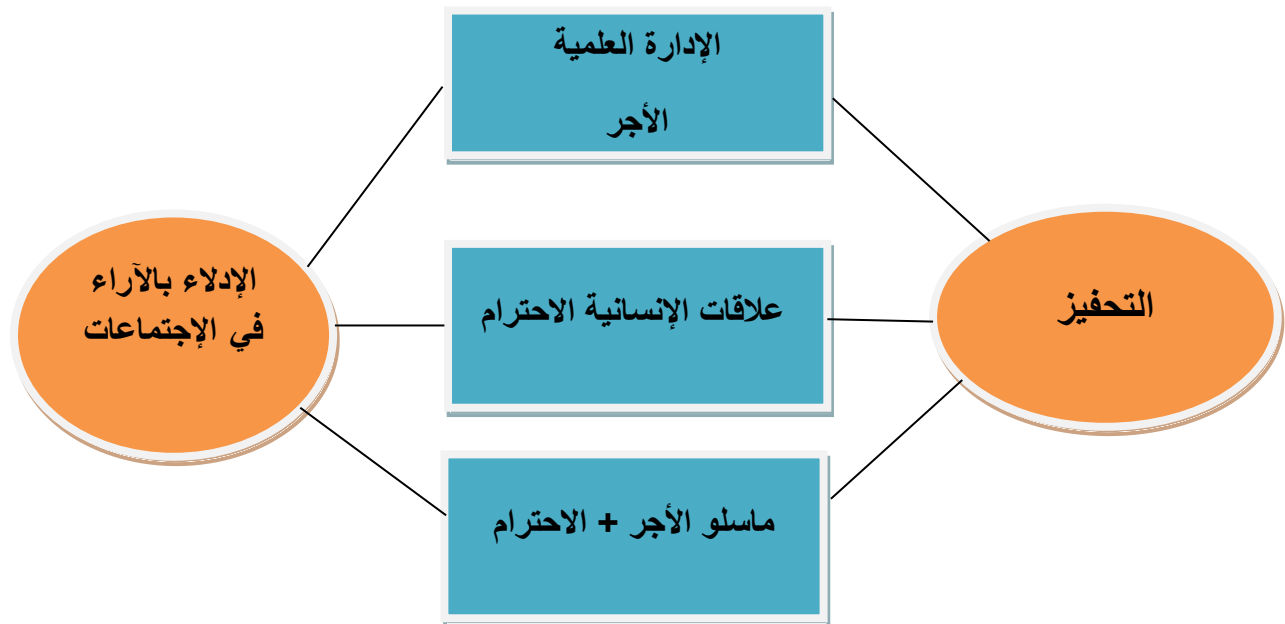
إن ممارسات الفئات المسيئة الموسومة بالإحتقار والنظرة الدونية للفئات العاملة تدفعها إلى تبني مواقف سلبية في الاجتماعات، فتلجأ إلى عدم المشاركة والإدلاء بأرائها ومقترحاتها حفاظاً على كرامتها وخوفاً من الاستهزاء والسخرية، الذي قد تتعرض إليه أمام الجميع، وقد أخذت سلوكيات الرؤساء أبعاد أخرى في ظل النظام التaylorي إذ اعتبروا العامل كائن مادي بحت يمثل الأجر السبيل الوحيد لدفعه إلى العمل والبوح بأفكاره، وهذا ما أكد هنري تاون احد ابرز رواد الإدارة العلمية الذي ركز على " العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين " ( لوگيا الهاشمي: دس، ص 39 ) إضافة إلى النظرة التي يعلوها الإزدراء إلى طبيعة العامل، فوصف بنوعوت تحط من قيمته الإنسانية فاعتبر كائن غبي وحيوان عامل وقطعة ترس في آلة، إضافة إلى المعاملة الجد سيئة والتحكم الشديد في حركاته، مطبقين قواعد الهندسة، متجاهلين طبيعته الاجتماعية والإنسانية، فقد كان " اهتمام تايلور مركزا على دراسة الناحية الفنية للعمل ولم ينظر للناحية الإنسانية فيه " (لوگيا الهاشمي :دس، ص 46)، لذا سعى إلى وضع وتحديد الطريقة المثلى للعمل، متغافلا الفروق الفردية بين العاملين.

الشيء الذي كان له تأثير سلبي على الروح المعنوية لهم ومحو فرديتهم، فينعكس ذلك على مدى إقدامهم على تقديم آرائهم فمنذ " عام 1920 ومع الإتساع المفرط لأتمتة الآلات وتنظيم العمل على طريقة ف. تايلور خاصة في المؤسسات الأمريكية برزت ظاهرة الجمود والتلكؤ لدى العمال " ( بوخريسة بوبكر: دس، ص 118 )، هذا ما اثر قلق مدري مختلف المؤسسات الاقتصادية فأستدعي في هذا الصدد إلتون مايو وبعض زملائه لمحاولة اكتشاف مواطن الخلل، فانطلق في بادئ الأمر من نفس المنطلقات التaylorية ليتوصل إلى وجود عوامل أخرى ذات طابع إنساني واجتماعي وذات تأثير بالغ على سلوك العاملين على رأسها الإحترام "، ومن ثم فإن تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية المتمثلة في رفع الإنتاج تمر عبر إعادة الإعتبار للعنصر البشري وذلك من خلال إحترام القيم التي يحملها " ( بوخريسة بوبكر: دس، ص 118 )، فينطلق الفاعلون محاولين بذل المزيد من الجهود نظرا لإيقانهم بالردود الإيجابية التي سيتلقونها، فهم يتقنون

بأخلاق رؤسائهم الذين بدورهم يبادلونهم الثقة والإحترام ويشجعهم هذا الأمر على التحدث والتعبير عن آرائهم في مختلف الاجتماعات التي تعقد داخل المؤسسة، و قد أكد ماسلو

على أهمية إشباع الحاجات الإفتقارية والإرتقائية على حد سواء واعتبرها العامل المحفز والدافع للأفراد للمبادرة والإدلاء بمعارفهم وخبراتهم "و قد يؤدي عدم إشباع تلك الحاجات كما سبق إلى حالة من القلق ويحاول الفرد التخفيف منها، فإن لم يستطيع فإن ذلك قد يؤدي به إلى حالة من الكبت" ( بوخريسة بوبكر: دس، ص 122)، فيصبح الأفراد أكثر ميلا لحجب أفكارهم نظرا لعدم حصولهم على الإحترام وعدم تلقيهم للأجر الذي يحقق الأمن ويشبع حاجيتهم اليومية الفسيولوجية من الغذاء والمسكن ". حيث أن العامل الذي لا يحظى بالاحترام و الاهتمام بكرامة في أي مؤسسة والذي يوجه إلى نشاط روتيني غير ذي أهمية يشعر بالغرابة والإحتقار لشخصه ونشاطه ومكانته الاجتماعية، المهنية في بيئة العمل ومن ذلك فإن إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية كما ونوعا يكون ضعيفا" ( بوخريسة بوبكر: دس، ص 96 ).

شكل رقم (10) يوضح أثر الاهتمام المادي والمعنوي بكرامة العامل على موقفه في الاجتماعات



المصدر: من إعداد الباحثة

## II. كبح روح النقد وعدم دعم أفكار الزملاء:

هيكلت ممارسات الرؤساء المتسمة بدحض كل محاولة عمالية لتقديم آرائهم السلبية حول نظام العمل ووسائله وساعاته ردود فعل عكسية، ترنو إلى إظهار مواقف حيادية لا معارضة ولا مؤيدة لأفكار زملاء العمل حتى وإن لم يشكل دعمهم تهديد لمصالحهم، إذ يلتزم كل عامل بعمله الرسمي المنوط به متجنباً أي شكل من أشكال المشاركة الغير رسمية فتظهر الفردانية كانعكاس على عدم الرضا على ممارسات القيادة التتمرية وغالباً ما يقتزن ذلك بإرتفاع معدلات التغيب كتعبير على عدم الرضا، وقد أكدت مدرسة ايوا على أن القادة الذين يتيحون الفرصة لمروؤوسهم بإدلاء بآرائهم ويهيئون لهم المناخ بتقديم انتقاداتهم ويكونون أكثر رضا وتسود بينهم علاقات اجتماعية طيبة في ظل العمل بروح الفريق، وفي نفس السياق فان تأكيد تايلور على ضرورة فصل التخطيط على التنفيذ إذ توكل الأولى للإدارة فتقوم بتحديد الحركات اللازمة لأداء الدور المطلوب وزمنه في حين يقوم العمال بتنفيذ تلك الحركات دون مراعاة مدى ملائمة تلك الحركات لكل فرد أو حتى استشارته، كل هذا أدى إلى تلاقي العلاقات الإنسانية فيتحول مبدأ التعاون الذي أكد عليه تايلور إلى شيوع الفردانية " وخلق المواجهات والمصادمات بين الإدارة والعمال نتيجة الإعتماد على الإجراءات المهنية " ( رعد حسن الصرن: 2004، ص 39 )، خاصة وأن تحقيق الكفاءة يرتبط بمتابعة المستجدات التي لا تتوقف في الغالب مع مهارات العمال وهكذا تتسع الهوة بين الإدارة والعمال ويحل الصراع محل الدعم والتأييد، وبالتالي فلتحقيق الإدارة العلمية يجب أن " تحل المعارف العلمية الصحيحة محل الأوامر والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة " ( رعد حسن الصرن: 2004، ص 40 ).

## III. كبح روح المبادرة وعدم دعم الأفكار المتعلقة بحل المشاكل:

يؤدي عدم فتح المجال للعمال لإبداء آرائهم وإقامة العقبات أمام رغبتهم في المشاركة إلى تخليهم على مسؤولية حل مشكلة العمل سواء أكانت تتعلق بالأعطاب التي قد تصيب الآلات أو الصراع بين الزملاء أو مشاكل العاملين مع الإدارة، لذا أكد فايول على أهمية المبادرة وجعلها احد مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الكفاءة التنظيمية إذ أن " مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ومن ثم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع لهذا الإتجاه يمكن أن يخدم المنظمة ويؤدي إلى رضا المرؤوسين وإشباع رغبات الشخص الكفاء المقدر " (

لوكيا الهاشمي: دس، ص 56)، وعلى العكس فكلما تراجعت حرية العامل في تنظيم عمله ومراحل انجازه وتنسيقه مع زملائه كلما أدى ذلك إلى انخفاض دافعيته في تقديم والبحث عن الحلول الفاعلة التي توجه التنظيم، وقد حذر رسل روب من النتائج السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيق بعض مبادئ الإدارة العلمية خصوصا مبادئ تخصص الوظيفة نظرا لما " قد يصيب العاملين من جمود إذا تخصصوا في عمل واحد محدود " (رعد حسن الصرن: س 2004، ص 66).

فيقبلون ويعيشون ويتعايشون مع المشكلات التنظيمية لتصبح شيئا فشيئا جزء من ثقافتهم وسلوكياتهم التنظيمية ويتخلون تدريجيا على فكرة ضرورة معالجتها نظرا لنقص فرص الإتصال وسياسة الإستبعاد التي يعانون منها لتصبح بذلك توجهاتهم لحجب المعلومات التي تساعد على حل المشكلات انعكاسا لعدم إتاحة الفرص لهم لتقديم مبادراتهم، فحسب كريس ارجيريس فان " النظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل\* ووحدة الأمر\*\* و نطاق الإشراف تجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية " ( عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 101)، فالتناقض بين الفرد والتنظيم مرده رغبة الأفراد في تنظيم عملهم واستخدام الآلات والوسائل التي تعبر عن حاجياته في حين أن التنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه العقلانية بعيدا عن طموحات الأفراد، لذا يؤكد على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي يتكفل الرؤساء بوضعها، الشيء الذي يدفع العاملين إلى الانسحاب من كل مشكلة قد توجه التنظيم دون تقديم أي رأي أو حل.

## ثانيا: الإكراه في العمل وصمت الإذعان

### 1. الاستلاب\*\*\* وعدم الثقة في الزملاء

شكلت الممارسات البيروقراطية أحد أبرز الميكانيزمات التي جردت الأفراد من علاقاتهم في محيط العمل من خلال التأكيد على الإلتزام الحرفي بالقواعد التنظيمية والحفاظ على الطابع الرسمي ومبدأ الاشخصية\*\*\*\*، مما يجعل العلاقات العمالية أكثر برودا وتخلو كليا من جل ملامح الإنسانية فتقل الثقة

\* المقصود به "تجزئة العمل الواحد الى اجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد او مجموعة من العمال " (لوكيا الهاشمي دس ص 54)  
\*\* أي انه "يجب ان يتلقى الموظفون اوامرهم من مشرف واحد فقد ويشكل علم يعتبر وجود افضل من الازدواجية في الاوامر" (عبد الكريم بوحفص 2017ص57)

\*\*\* تجريد الافراد من علاقاتهم الشخصية  
\*\*\*\* التخلي عن الاعتبارات الشخصية اثناء القيام بالعمل البيروقراطي

العاملين بزملائهم كمحاولة لحماية ذواتهم من عواقب التعبير وحفاظا على حقوقهم المادية والمعنوية "، ففي خضم سياقات دحض المنحى الإنساني وتثمين المنحى الآلي بكل مكوناته نرسخ المنطلقات الميكانيكية في ضوء تعزيز مبادئ.....تجريد الفاعل في موقع العمل من كل إحساس بالإستقلالية أو المشاركة بالرأي

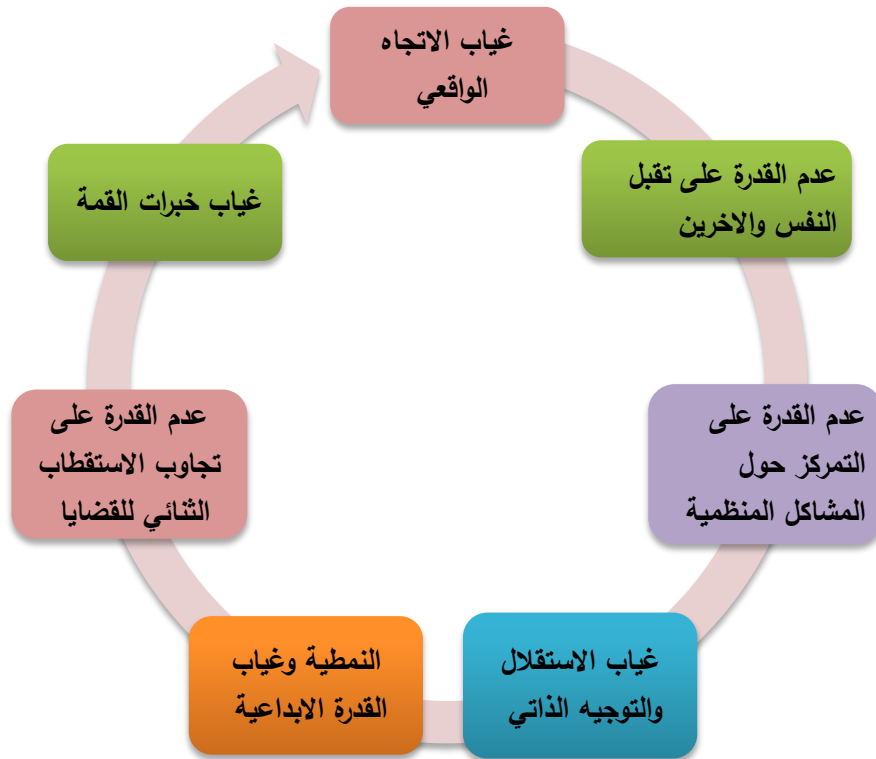
في العملية الإنتاجية .....تقيد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موضع العمل " (بلوم أسمهان :2012، ص 165 )، وفي هذا السياق أكد **وليام وايت** على الآثار التي يمكن أن يتركه التفاعل بين الأفراد على سلوكيات الفاعلين كما أكد **وليام اوشي** على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل وضرورة توطيد أوامر الثقة بين أفراد التنظيم " حيث تعتبر الإدارة اليابانية الأفراد العاملين في التنظيم يشكلون أسرة واحدة تربط بين أعضائها روابط الولاء والانتماء وتسودهم الألفة والمودة والتعاون والانضباطية " ( عبد الكريم بوحفص :2017، ص260).

## II. ممارسة التهديد والإلتزام القصري:

غالبا ما يلجأ الرؤساء إلى سلوك الجبر والتهديد في معاملاتهم مع المرؤوسين سواء أكان التهديد ماديا بالخصم أو الطرد من العمل على غرار ما جاء به **تايلور** في سباق تحديد الأجر بالقطعة فتمثل عدد القطع المنخفضة تهديد للعاملين، ليصبحوا اقل قدرة على تلبية متطلبات يومه المادية من غذاء وغيره أو معنوية كالعزلة الإجتماعية في محيط العمل، وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على اثر التفاعل الإجتماعي والتعاون والتنظيم الغير رسمي على ارتفاع معدلات الكفاءة والأداء وفي كلتا الحالتين فإن الهدف المرجو من وراء هذه الممارسات هو فرض الإلتزام والانضباط في مواقيت الدخول والخروج والتقيد بالأعمال وطرق أدائها فيتقيد بها العاملون خوفا وإذعانا واستسلام لأوامر رؤسائهم، رغم أن تلك التعليمات قد تؤدي إلى انخفاض فعاليتهم، و في هذا الصدد ترى **ماري باركر فوليت** " إن الأعمال لا يمكن أن تتم اعتمادا على الأوامر التي يصدرها الرئيس فقط لان رد فعل المرؤوس سيكون في حدود النمط القيادي المسيطر على المنظمة ومن الأفضل أن تعتمد الأوامر على الموقف بين الرئيس والمرؤوس بدلا من أن تعتمد على شخصية ونفوذ الرئيس " ( رعد حسن الصرن :2004، ص 74 )، أي أن الأساليب السلطوية القهرية القائمة على أسس التهديد لم تعد تحقق الفائدة المرجوة وهذا ما أكده **بيتر دراكر** حين قال : العصا غير متوفرة في العصر الحاضر للمدير والجزارة أصبحت ذات دافعية قليلة كما كان معهودا " ( محمد فاتح الجهني

(2006، ص 11)، غير ان الدراسات المعاصرة في الحقل سوسيو تنظيمي أثبتت أن التهديدات المتكررة بالطرد أو الخصم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية تدفع العامل إلى التمسك المفرط بلوائح العمل وقواعده وأوامر المشرف وأداء الأعمال الإضافية وبدون أي اجر خوفا من خسارة منصب العمل، " فخوف الفئات الفاعلة المسييسة بأسسها وتتميطها كفيل بتضمين أنساق سلوكية حرة وسلبية صوت الإذعان كإقدام توافقي مع متطلبات ثقافة الخضوع والخنوع " ( بلوم أسمهان: 2019، ص 16)، كما تلعب التنشئة الاجتماعية دورا فاعلا في تقبل التهديد أو عدمه فالسلطة الأبوية المستندة إلى معايير القهر في مقابل الإذعان وكبح الآراء المناقضة تولد لدى الأفراد نظرة دونية لذوتهم نتيجة لعملية " ترويض أو تدجين مدعمة بالخوف وفق مصالح القوة فتوجه الأفراد نحو الخضوع " ( بلوم أسمهان: 2019، ص 21).

الشكل رقم(11) سمات النسق الشخصي الذي يشوبه الضعف والتفكك حسب ماسلو



المصدر: من إعداد الباحثة بلوم أسمهان: 2019، ص 47

### III. إكراه العامل على عمل ما وغياب عمق العمل:

يعتمد نجاح المؤسسة على العديد من الركائز في مقدمتها خلق عامل كفاء يسعى إلى أداء عمله على أكمل وجه والذي يعتبر التحدي الذي يواجهه جل التنظيمات، ويعتمد تحقيقه حسب **ويليام ديمينغ** على تطبيق مبادئ التسيير الجيد وذلك "بالحد من إهدار المصادر والطاقات ومغادرة العمال والإطارات وحل مشاكل العمال" (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص272)، كما أكد على ضرورة الإشراف الجيد والإبتعاد على مظاهر الإجبار والتسلط والعنف، إذ أن إكراه العامل على تأدية مهام إضافية خارج وظيفته يؤدي بهذا الأخير الذي يتخوف من فقد منصب عمله أو خصم من أجره وأن يصبح عرضة لتتزيل الوظيفي في أحسن الحالات، إلى الإكتفاء بأداء المهام المفروضة دون أدنى محاولة لتقديم مقترحات التي يعرفها بحكم انه الأقرب إلى محيط العمل أو الآلات، مما يؤدي إلى ثبات الإنتاج عند الحد المعتاد وفي بعض الأحيان تعطله نظرا لعدم الإبلاغ عن الأعطاب المتوقعة أو أخطاء الزملاء لذا "قليعمل كل عضو من أعضاء المنظمة بشكل فعال يجب إن تشعرهم الإدارة بالأمان والإطمئنان في العمل" (رعد حسن الصرن: 2004، ص381)، فإكراه الفاعل على العمل لساعات إضافية دون مراعاة مدى تقبله الفيزيقي والنفسي لذلك العمل مكتفين بالتعويض المادي أمر لم يعد يجدي نفعاً، إذ يدفع الفاعل إلى تبني سلوكيات خفية مناقضة لتنظيم في إطار المناورة على حد تعبير **ميشال كروزي** فيتقاعس في أداء المهام لأطول فترة ممكنة خاصة في بعض الحالات التي يستعمل فيها بعض الثغرات في النظام الداخلي للمؤسسة وفي بعض الحالات الأخرى يلجأ إلى الإحتفاظ بكل المعلومات التي يعرفها وعدم مشاركتها مع زملائه كرد فعل على السلوك التتمري الذي يمارس ضده.

### ثالثاً: ممارسات القيادة الغير داعمة وصمت اللامبالاة

1. كبح العمل الفرقي وعدم تقديم الآراء البناءة للمنظمة:

رغم تأكيد تايلور وفايول نظريا في الظاهر على أهمية وضرورة التعاون بين الإدارة والعمال والروح الجماعية في العمل\*، غير أن التخصص والتقسيم في العمل يفرض ضمنا نوع من العزلة وكبح العمل الجماعي، إذ يجعل كل عامل يركز إهتمامه صوب عمله فيلتزم بتأديته وفقا للحركات التي يقررها رب العمل وفي وقت محدد، مما يجعل العامل أقل ميلا لتقديم أرائه البناءة ويميل بالحديث جازفا فيقدم آراء تافهة لا تقدم أي فائدة في تطوير العمل وفي هذا المقام نرى أن تايلور قد أغفل " حقيقة هامة وهي أن الفرد يؤدي عمله مع الأفراد الآخرين.....لذلك فإن طريقة أدائه للعمل وجودة إنتاجه ودوافعه ومستوى طموحه وأفكاره تجاه العمل والزملاء والرؤساء والإدارة كلها مسائل تتأثر بأفكار الجماعة التي يعمل معها " ( لو كيا الهاشمي:دس، ص 47 )، فالعمل الجماعي يجعل العمال أكثر مبادرة بتقديم آرائهم ووضعها في دائرة مستديرة لنقاش وتصحيح والنقد، مما يولد احتمال بروز أفكار إبداعية ويزيل العوائق التي يمكن أن تعترض الفئات العاملة الراغبين بالبوح بآرائهم المفيدة ويزيد من شعورهم بالمسؤولية إتجاه تنظيمهم فحسب برنارد فعلى الإدارة " تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب..... وأن يعمل على تحقيق احتياجاتها ..... مستخدما في سبيل ذلك المغريات. كما يطلق عليها برنارد وهي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد والجماعة كل العطاء " ( عبد الكريم بوحفص: 2017، ص 108 )، وبالتالي فإن كبح العلاقات الإنسانية التي من شأنها أن تنشأ بإقامة فرق العمل يجعل العمال مهملين غير مبالين ومقبلين فلا يبذلون أي جهد أو محاولة بحث على تقنيات وطرق وآلات من شأنها أن تحسن ظروف العمل أو مستويات الإنتاج نظرا لعدم شعورهم بالأمن الذي يعتبر من ضمن الحوافز التي تزيد من دافعية الأفراد لزيادة الكفاءة، فإفئاد العمال للعلاقات الإجتماعية في محيط العمل يقلل من ارتباطهم به وولائهم للمؤسسة، وفي هذا السياق أكد ديمينيغ على ضرورة "إزالة الحواجز والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة ويجب أن يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث عند إنتاج سلعة أو خدمة " ( رعد حسن الصرن: 2004، ص381).

\* "ونعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية" (العربي بن داوود 2008ص111)

## II. غياب العدالة التفاعلية \* وعدم الإهتمام بسمعة المنظمة:

إقترن ظهور فكرة العدالة مع بروز نظرية المساواة Adams التي ترى بأن سلوك العاملين يتأثر بمدى شعورهم بالمساواة بين ما يقدمونه ويحصلون عليه مقارنة بزملائه " وبالتالي تقارن النظرية بين معدل مخرجات زملائه في العمل الى مداخلاتهم ويشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان ويشعر بعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان " ( عبد الكريم السكر: 2013، ص 413)، وفي هذه الحالة تقل ثقة المرؤوسين في رئيسهم مما يجعلهم أقل قدرة على تقديم آرائهم التي من شأنها أن تحافظ على تقدم المؤسسة وتطورها أو الإنتقادات التي يمكن أن تحسن الظروف السلبية او النقائص في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة فلا يهتم بنشر الأفكار الإيجابية حول تنظيمه أو الخدمة أو المنتج الذي يقدمه وقد أكدت دراستي Terwel et al et al etle " أن الثقة في المشرف تؤثر ايجابيا على

الصوت التنظيمي ونقل من مستوى الدافعية للصمت التنظيمي " ( مرفت محمد السعيد مرسي: 2018 ص 292 )، أما في حالة انعدام الثقة فيصبح العاملون أكثر عزوفا وأقل اهتماما لسمعة منظمته نظرا لتدني مستويات الإحترام والإشراف السيئ الذي يميز تعاملات الفئات المسيسة خاصة في ظل المقارنات الإيستمية التي يقيّمها العامل مع زملائه، فيزداد كرهه للعمل نظرا للجبر الذي يتعرض له دون أقرانه للعمل، فنظرات الإحتقار والتهميش والنقد والتحقيق والمراقبة الشديدة يقلل من درجة ولاء العامل ويدفعه إلى الحديث بصفة سيئة على مؤسسته في محيطه الإجتماعي وقد لا يحاول الدفاع عن سمعتها أما كل من يحاول نشر أفكار سيئة حولها فتلك الممارسات التي تعرضوا لها أثناء العمل تولد له شعورا بالإهمال وعدم الإهتمام الذي لا يجعله يحافظ على صورة المؤسسة أو الدفاع عنها.

## III. كبح التحفيز الذاتي وغياب حيوية الضمير \* :

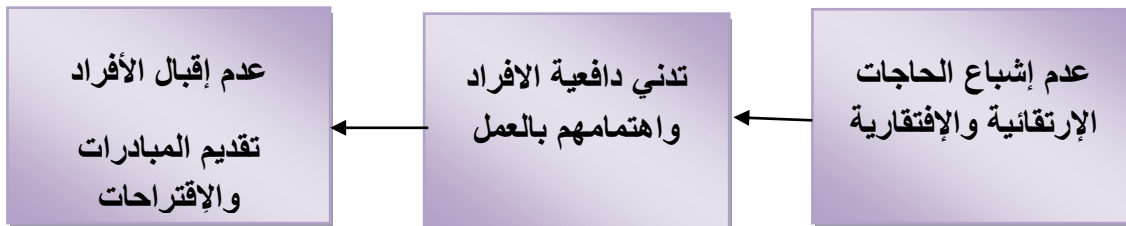
يعتبر القائد داخل التنظيم محور مختلف العمليات التنظيمية إذ يرتبط نجاح هذه الأخيرة بمدى فعالية قدرته على التأثير في الإلتباع وعلى العكس فكلما تراجع الدور الإيجابي لهذا الأخير كلما قلت دافعيتهم ورغبتهم في

\* "تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا كما انها تعكس مقدار الاحترام ومائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عن أخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار" (عبد الكريم سكر 2013 ص 414)  
\* هو أحد جوانب الشخصية الاستباقية والذي يتصف بالدقة والحذر وقوة الإرادة والمبادرة والمسؤولية والاجتهاد في الانجاز والالتزام في العمل

الإنتاج، ويصبحون أقل إقبالاً على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وفي هذه الحالة تقل مبادراتهم وتوجهاتهم إلى تقديم المقترحات وحلول للمشاكل التي يعاني منها التنظيم، إذ أن فشل القائد في تكوين أفراد يلتفون حول أهداف المنظمة ويسعون إلى تحقيقها بأعلى درجة من الكفاءة يولد بضرورة أفراد مترخون غير مبدعين ولا يهتمون بتقديم الآراء التي من شأنها أن تقدم إضافة للتنظيم، إذ أن التحفيز الخارجي المادي للتنظيمات المعاصرة اليوم ولا حتى في التنظيمات الكلاسيكية قديماً لم يجدي نفعاً وهذا ما تأكده دراسة إلتون مايو إذ انطلق هذا الأخير من نفس الافتراضات التي انطلق منها زميله تايلور الذي اعتقد أن الأجر هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج والكفاءة غير أنه تبين لاحقاً أن التحفيز المادي وحده لا يقدم أي فائدة، كما أثبت التأثير الكبير والإيجابي للإهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين الذين أصبحوا أكثر إقبالاً على تقديم مبادراتهم ومعارفهم لرؤسائهم، وهذا يعني أنه كلما ازدادت دافعية الأفراد والإهتمام بالعمل كلما انعكس ذلك إيجابياً على مدى بوحهم وإدلائهم بأفكارهم، لذا فقد أكد ديمينغ على ضرورة تشجيع العمال ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها " (رعد حسن الصرن: 2004، ص 381)، وذلك

من خلال وضع برامج تعليمية وتكوينية تساعد العامل على التحكم الأفضل في مهام وظيفته الشيء الذي يخلق داخله إلتزام وولاء أكبر نحو التنظيم.

الشكل رقم (12) يوضح تأثير سلوك القائد على الإلتباع



المصدر: من إعداد الباحثة



# الفصل الخامس

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

" يمثل الإطار العملي عنصرا هاما (.....) في البحث  
باعتباره المحدد لما نسيروا إلى تطبيقه بدقة للتحقيق من  
فرضياتنا سواء أتعلق الأمر بالتحقيق من الفرضية أو من  
الاستدلال العلمي فلا بد من انجازه بأكثر دقة ومنطق  
ممكنين "

## *MAC. Gordon*

### أولاً: مجالات الدراسة

تبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها " المكانية، الزمنية، البشرية " عن المحاكاة المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضياتها.

#### ا. المجال المكاني:

يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسسة الديوان الوطني\* للتطهير لتوافر الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة.

#### • مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالمسيلة:

مؤسسة وطنية عمومية تأسست سنة 2006 ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 1-102 - يسير الديوان الوطني للتطهير بالمسيلة في ميدان إختصاصها الإقليمي كامل بلديات الولاية (47 بلدية) دون إستثناء، و هو ينقسم إلى مديرية و 6 فروع إقليمية موزعة على التوالي : المسيلة ، حمام الضلعة ، بوسعادة ، سيدي عيسى ، عين الحجل ، أولاد دراج ، و هو مكلف بإستغلال، و صيانة أعمال و تجهيزات التطهير، كما يضمن الحماية و الحفاظ على الموارد و المحيطات المائية ، محاربة مصادر التلوث المائي و المحافظة على الصحة العمومية ، كما أن الديوان الوطني للتطهير مسئول كذلك لصالح الدولة على إدارة المشاريع و الأعمال المفوضة في ما يتعلق بمشاريع الدراسة ، الإنجازات ، إعادة تأهيل و تشخيص محطات التطهير ، محطات الرفع ، شبكات التطهير و تجمعات مياه الأمطار.

#### II. المجال الزمني:

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية، الفترة الزمنية التي يستغرقها تشريح الواقع التنظيمي الإمبريقي، لتكريس العلاقة بين التتمر الإداري والصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة محاكاة لخصائص المنهج الوصفي.

\*إن لاختيار الواقع التنظيمي ، مبررات منهجية تتبع من خصائص المنهج الوصفي، ويرجع سبب اختيارنا للمؤسسة ميدان الدراسة إلى تغطية البنية التنظيمية لمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة.

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

وقد تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين: خصصت المرحلة الأولى للدراسة الإستطلاعية، بينما تم تطبيق دليل واستمارة المقابلات ودليل الملاحظة في المرحلة الثانية.

### • المرحلة الأولى:

للنفاذ إلى قلب الواقع التنظيمي، ولإعطاء صورة شاملة ومعبرة لما يدور في التنظيم مجال الدراسة، إستدعت المعطيات البحثية القيام بجولة إستطلاعية دامت أسبوع، بداية من 26 / 04 / 2020 إلى 30/04/2020 كمنوال منهجي للوقوف على الواقع الفعلي للتنظيم مجال الدراسة، والتعرف على عدد العاملين والشكل الداخلي للمؤسسة والظروف الفيزيائية والقانون الداخلي للمؤسسة، وقد مكنت الجولة الاستطلاعية من تجريب إستمارات المقابلات كألية لهيكلتها بما يتماشى والمجتمع الأصلي.

### • المرحلة الثانية:

إستغرقت المرحلة الثانية عشرة أيام من تاريخ 03/05/2020 إلى 13/05/2020 لغرض تعميق الفهم، وتضمين رؤية هيكلية شاملة لأبعاد ومؤشرات الدراسة، إستدعت هذا الإطار المرحلي تطبيق إجراءات بحثية ثمنتها " إستمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة "، وقد تم إجراء المقابلة بتاريخ 05 ماي وتوزيع استمارة المقابلة في الفترة الممتدة ما بين 06/05/2020 و 13/05/2020.

### • المجال البشري:

يبلغ عدد مجتمع البحث الاجمالي 35 مفرد موزعين كالتالي:

جدول رقم (01) يبين عدد العاملين والموظفين وتصنيفهم في الوقع التنظيمي:

العدد	الصنف
01	رئيس المركز
01	تقني أعلام آلي
01	عون إداري
01	منسق الاسغلال

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

07	رئيس فرقة
04	سائق
20	عون استغلال
35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الهيكل التنظيمي

### ثانيا: المنهج المستخدم

"مهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة" ( بلوم أسمهان 2012: ص191)، وحتى تحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى صدق فرضياتها دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خضم طبيعة الموضوع و توجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي ، وذلك لقدرته على وصف طبيعة الصمت الإذعاني المتضمن لمعالم الإلتزام القصري وغياب عمق العمل والثقة بين الزملاء ، ومركزين على أطره اللأواعية وألا مبالية بسمعة التنظيم والغير ساعية لتقديم أفكار بناء، وكذا تكشف جوانب صمت الحماية الذاتية التي تتجنب المشاركة في الإجتماعات ودعم أفكار الزملاء، طالما أن سلوك الصمت التنظيمي يعد كإرهاص كافي لخفض دعائم المشاركة التنظيمية ورفع مستوى التهكم العاطفي.

غاد بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لجعل الفئات المسيسة تسعى للعمل على بناء ثقافة نفخ الصفارة في المؤسسات الجزائرية عن طريق تأكيد قيمة ثقافية المصارحة الإدارية كممارسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

"في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية بميزات قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة" ( موريس انجرس :2004، ص233 )، التي تمكن أي دراسة من تحقيق مستويات عالية من المصدقية والولوج إلى النتائج الإمبريقية

## المقاربة المنهجية للدراسة الميداني

الكفيلة ببناء ترسانة من الأطر النظرية حول ظاهرة الصمت التنظيمي. تماشياً مع هذا التوجه تم الاستعانة بدليل الملاحظة المباشرة ودليل المقابلة الحرة وإستمارة المقابلة.

### ا. الملاحظة المباشرة:

تحتل الملاحظة المباشرة مكانة هامة في الدراسات السوسيو تنظيمية على إختلاف موضوعاتها وأهدافها ومستويات تحليلها، إذ تمكننا المشاهدة الحسية المباشرة من الفهم العميق لحيثيات موضوع الدراسة من خلال التبصر في المعطيات الفيزيقية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية القائمة داخل التنظيم من خلال معاشتهم وأخذ الشواهد الكيفية وتضمينها كدعائم لما يدلي به المبحوثين.

في خضم هذه المعطيات تم الإستعانة بدليل الملاحظة \* المتمشية مع إشكالية الدراسة، وأبعادها، ومؤثراتها ويمكن تكريس ذلك في النقاط التالية :

- ✓ ملاحظة طرق ممارسة مجتمع البحث لنشاطاتهم وعلاقتهم مع المشرف.
- ✓ ملاحظة ظروف البيئة الإجتماعية والفيزيقية.
- ✓ ملاحظة بعض الظواهر السلوكية كالإنضباط والحضور في الوقت وموعد الخروج وتشابه طرق العمل لمعرفة طبيعة الإلتزام السائد.
- ✓ ملاحظة طبيعة العلاقات الإجتماعية الرابطة بين العاملين ومدى قوتها أو ضعفها وطبيعة الأحديث المتبادلة فيما بينهم.

### II. المقابلة الحرة:

دعت المعطيات البحثية بناء أداة المقابلة غير المقننة، كآلية منهجية فعالة لمكاشفة الواقع الإمبريقي لقدرتها على معرفة خبايا الظاهرة المدروسة، والتعميق في تفسير وتحليل متغيراته بجوانبها ومؤثراتها، وقد تم تصميم المقابلة التي أجريت مع رئيس المركز لمعرفة آليات الضبط المكروسة الطبيعية الإشرافية السائدة ومستوى ضمير العاملين وآليات تكريس ثقافة نفخ الصافرة من جهة أخرى.

وقد أجريت مع رئيس المركز يوم 5-5-2020 من الساعة 10 إلى 11 صباحاً بمكتبه بمقر المؤسسة.

### III. الإستمارة:

\* انظر إلى الملحق الخاص بدليل الملاحظة المباشرة

## المقاربة المنهجية للدراسة الميداني

تعرف الإستمارة المعروفة في شكلها الأكثر شيوعا بسير الآراء على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو ظاهرة" (رشيد زرواتي: 2008، ص182).

فهي التي تمكن الباحث من جمع مختلف الآراء والموقف لمفردات العينة، وقد تم تضمين هذه الأداة لتحصيل المزيد من الفهم حول متغيراي الدراسة، لذا شملت 73سؤال بعضها مغلق والأخر إختياري أو مفتوح وجهت إلى 30 مفردة من مجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة.

وقد تم تبويبها إلى ثلاث محور رئيسية، شامل المحور الأول البيانات المتعلقة بالخلفية الإجتماعية والإقتصادية لبلورت فكرة عامة عن أبرز الخصائص المهنية والإجتماعية، أما محور الثاني قد عنون بالتمتر الإداري قد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية تتمشى وأبعاده لإماطة اللثام على واقع الإستبعاد التنظيمي ومعالج الإكراه في العمل والممارسات القيادية الغير داعمة، وبنفس النمطية تم بناء المحور الثالث الذي بوب بدوره إلى ثلاث محاور فرعية التي كشفت على جوانب الصمت الإذعان وصمت الحماية الذاتية وصمت الامبالات.

تماشيا مع متطلبات البحثية تم تجريب إستمارة المقابلة مع فئة محدود من مجتمع البحث بهدف إكتشاف مدى اتساق وسلامة بناءها الداخلي من ناحية الأسلوب أو الغموض الذي يعترها أو ترتيب عناصرها، وهذا الإختبار القبلي لإستمارة البحث تم تغيير بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى تتسق وطبيعة المبحوثين وتتماشى وطبيعة الواقع البحثي.

### IV. التحليل الإحصائي:

تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لإختبار تصورنا النظري ولرصد العلاقات بين أبعاد ومؤشرات الدراسة، وقد تم الإستعانة في هذا السياق بنسب المئوية والتكرارات بعد جمع البيانات وتفرغها.

### V. الوثائق والمستندات:

تمكنت الدراسة من الحصول على مجموعة من الوثائق والمستندات قصد إجراء مقارنة بين الواقع الفعلي التنظيمي ومنظومة القواعد والمعايير التنظيمية، وقد تم الحصول على الوثائق التالية:

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- مستندات تعريف بالمهام المنوطة لمؤسسة ديوان التطهير وتاريخ تأسيسها بالولاية.
- الهيكل التنظيمي للوقوف على طبيعة البناء التنظيمي وما يحويه من أبعاد تنظيمية.
- القانون الداخلي للتنظيم.
- سجل الغيابات.

### رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

تبلور المعاينة في سياقاتها المنهجية مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية لتكوين عينة من مجتمع البحث، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، لكن بالرجوع إلى طبيعة إشكالية الدراسة، أبعادها، ومؤشراتها، أهداف الواقع البحثي ومنهجه.

وتم التعامل مع العاملين الميدانيين في درجاتهم المهنية المختلفة وذلك للمبررات التالية:

❖ كونهم هم الفئة الأكثر تعرضاً للإكراه في العمل باعتبارهم الحلقة الأضعف في التنظيم.

❖ تكشف لنا عن سمات الممارسات القيادية السائدة في التنظيم تعد الفئة الأكثر تردداً بالبوح بآرائها ومقترحاتها لتدني مستواها التعليمي في الغالب تعتبر الفئة الأكثر تعرضاً للإهانة والتهديد في ظل التنظيمات المسيرة من قبل أشخاص متممرين.

❖ وقد تم اختيار العينة بطريقة قصديه نظراً لتزامن تحضير هذه الدراسة مع إنتشار جائحة كورونا والإجراءات الاحترازية التي ضمنتها الدولة، والتي ترتب عنها التعليمات الصارمة بعدم إستقبال أفراد من خارج المؤسسة إذ لم يسمح لنا الولوج إليها إلا بعد حوار طويل مع رئيس المركز والذي إشتراط إجراء الدراسة في ظل الإلتزام بالشروط الوقائية.

### ا. خصائص مجتمع البحث:

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الإجتماعية والإقتصادية لمفردات البحث.

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة البحث حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
16.67%	5	36-26

## المقاربة المنهجية للدراسة الميداني

50%	15	46-36
26.67%	8	56-46
6.66%	2	66-56
100%	30	المجموع

### المصدر: س (2)

يرتبط كفاءة العمل بجملة من المتغيرات التي تؤثر إيجابا أو سلبا من أبرزها متغيرات السن. يتضح من الجدول أن 50% تتراوح أعمارهم ما بين 46-36 سنة تاليها نسبة 26.67 % للذين تتراوح أعمارهم ما بين 56-46 سنة تاليها نسبة 16.67% تتراوح أعمارهم ما بين 36-26 سنة وقد قدرت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 66-56 سنة ب 6.66%.

من الملاحظ أن أعلى النسب ظهرت في الفئة العمرية بين 46-36 سنة وهو العمر الطبيعي لعمال مؤسسة تم تأسيسها في 2006، أما الذين يفوق سنهم 46 سنة فقد أدلوا بأنهم قد عملوا سابقا بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المياه وقد تما نقلهم إلى هذه المؤسسة بعد افتتاحها.

### جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
13.33%	4	أعزب
80%	24	متزوج
6.67%	2	مطلق
100%	30	المجموع

### المصدر: س(4)

يمروا الأفراد خلال حياتهم بتغيرات في أوضاعهم الاجتماعية.

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن أغلبية مفردات العينة هم متزوجون بنسبة 80% تاليها نسبة 13.33% للعزاب في حين بلغت نسبة المطلوقون 6.67%.

إن أغلبية مفردات العينة متزوجون وهذا راجع لكون معظمهم بلغوا أو تجاوزوا السن المتعرف عليه لزوج في المجتمع الجزائري.

### جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة البحث حسب فترة العضوية:

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
13.34%	4	أقل من 6 سنوات
33.33%	10	بين 6-11 سنوات
53.33%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

### المصدر: س (5)

تلعب طول فترة العضوية أو قصرها دور كبير في تمسك أو تفكك جماعة العمل.

يتضح من الجدول أن أغلبية مفردات العينة تفوق مدة عملهم داخل المؤسسة 10 سنوات بنسبة 53.33% في حين أن نسبة 33.33% تتراوح مدة عملهم داخل المؤسسة ما بين 6-10 سنوات أما اللذين تقل مدة عملهم داخل المؤسسة على 6 سنوات فقد بلغت نسبتهم ب 13.34%.

تتم فترة العضوية الطولية على وجود حراك داخلي للمؤسسة وقلة الحراك الخارجي منها الأمر الذي غالبا ما يرتبط بالإستقرار الوظيفي.

### جدول رقم (5) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والدرجة المهنية:

المستوى	أمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
---------	-----	---------	-------	-------	-------	---------

## المقاربة المنهجية للدراسة الميداني

التعليمي													
الحقوق													
المستلبة													
		%		ت		%		ت		%		ت	
66.67	19	3.33	1	23.33	7	23.34	7	6.67	2	10	3	عون إستغلال	
13.33	4	0	0	0	0	13.33	4	0	0	0	0	سائق	
20	6	0	0	6.67	2	10	3	3.33	1	0	0	رئيس فرقة	
100	30	3.33	1	30	9	46.67	11	10	3	10	3	المجموع	

المصدر س(3) س(6)

يرتبط التموّج والصعود في السلم الهرمي التنظيمي بعدة متغيرات أساسية منها المستوى التعليمي.

يتضح من الجدول أن غالبية مفردات العينة ذو مستوى تعليمي متوسط من بينهم 23.34% عون إستغلال،

13.33% سائقين، 10% رؤساء فرق تاليها نسبة الثانوي 30% غلابيتهم أعوان إستغلال

بنسبة 23.33% وقد بلغت نسبة الأميين وذوي المستوى التعليم الإبتدائي 10% معظمهم أعوان إستغلال

في حين قدرت نسبة الجامعين ب 3.33% وهو عون إستغلال.

نلاحظ إن معظم مفردات العينة ذو مستوى تعليمي متدني وهذا راجع لكون العمل لا يتطلب كفاءة

فكرية عالية بقدر ما يتطلب قوة عضلية وذلك حسب تصريحات رئيس المركز والمبجوثين، ويتضح أن معظم

رؤساء الفرق ذو مستوى تعليمي متوسط الشيء الذي يدل أن المستوى التعليمي وحده غير كافي لصعود لسلم

الهرمي في هذه المؤسسة.

# الفصل السادس

علاقة الإستراتيجيات التنظيمية بالصحة التنظيمية

لدى العاملين

"أنتم لستم هنا للتفكير"

فريدريك تايلور

أولاً: الخصائص المهنية والاستبعاد التنظيمي لدى العامل

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب خاصية الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	30	100
أنثى	0	0
المجموع	30	100%

المصدر س(1)

تعتبر متغيرات النوعية أحد المحاكاة التي تختلف عندها تفسير عدد كبير من الظواهر التنظيمية. في خضم هذا الطرح يتبين من خلال المعطيات الإمبريقية أن كل مفردات العينة هم ذكور بنسبة 100 % وهذا راجع لطبيعة مجال العمل الذي يتطلب جهد عضلي وتنقلات في أوقات مختلفة من النهار وتفاعل كبيراً مع المجتمع المدني.

الشيء الذي لا يلقى تقبلاً في الوسط العربي عموماً والجزائر بإعتبارها جزء منه فهي لا تشذ عنه وكذا كون المرأة الجزائرية لم تتمكن بعد من إكتساح كل مجالات العمل، \* هذا ما ضمنته شواهد الكيفية التي سجلتها إستمارة المقابلة مع أفراد العينة " أن النظام الداخلي للمؤسسة يفرض علينا أن نكون في إستعداد تام للعمل في أي وقت من النهار أو الليل لمدة عشرة أيام متتالية من كل شهر ".

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين السن ونوع الإهانة

نوع الإهانة	36-26 سنة		46-36 سنة		56-46 سنة		66-56 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
صراخ	2	6.66	9	30	6	20	2	6.67	19	63.33
سخرية	2	6.67	6	20	1	3.33	0	0	9	30

\* اوضح علي الكنز ان عمل المرأة لا يزال يشكل مشكلة إذ أن العمال يرفضونه في خضم الاعتقادات الدينية العادات والتقاليد والطبوهات الجنسية

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

93.33	28	6.67	2	23.33	7	50	15	13.33	4	المجموع
-------	----	------	---	-------	---	----	----	-------	---	---------

المصدر س (2) س (8)

تلعب المتغيرات العمرية دورا فاعلا في إختيار أسلوب المعاملة اللائقة مع الفئات العاملة. تتعلق البيانات المجدولة أعلاه بسؤال التصفية رقم 8 لسؤال السابق له، والمعطيات الكمية لدراسة الإمبريقية تبين أن 50 % من مفردات العينة تتراوح أعمارها بين 36 . 46 سنة من بينهم 30% تعرضوا لصراخ تليها 23.33 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 46 . 56 سنة أغلبهم تعرضوا لنفس الأمر بنسبة 20 % أما نسبة 13.33 % الذين تتراوح أعمارهم بين 26 . 36 سنة تعرضوا بنسب متساوية لصراخ والسخرية أما بنسبة 6.67 % فتتراوح أعمارهم بين 56 . 66 سنة وقد تعرضت كل مفردات العينة التي تنتمي لهذه الفئة العمرية للصراخ.

من المعطيات أعلاه يتضح أن أعلى النسب ظهرت في التقاطع بين الفئة العمرية بين 36 سنة و46 سنة والفئة العمرية 46 . 56 سنة مع الصراخ أن هذه الفئة العمرية هي التي تعمل غالبا على تقوية عوامل الترابط والإنسجام في بيئة العمل الإنتاجي وتشجع أفراد التنظيم على التلاحم والتفاهم أكثر. الشيء الذي جعلهم محط أنظار القادة المتمرمين وسعوا لتحطيم أواصر الصادقة القائمة بينهم خصوصا في ظل طول فترة العضوية وهذا ما بينته الشواهد الكيفية المتعلقة بأسئلة استمارة المقابلة، أن رئيس المركز ما قبل السابق كان يعتمد إهانتنا على أنفه الأسباب وفي بعض الأحيان يأمرنا بالخروج من المركز والبقاء في الشوارع حتى بعد إنهاء جدول أعمالنا\*.

\* تتعلق بإجابة السؤال 41 من إستمارة المقابلة

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين مستوى التعليم وموضوع الإهانة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		مستوى التعليم موضوع الإهانة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
53.33	16	0	0	10	3	30	9	3.33	1	10	3	إهانة لأفكارك
40	13	3.33	1	16.67	5	16.67	5	3.33	1	0	0	إهانة لأساليب عملك
93.33	28	3.33	1	26.67	8	46.67	14	6.66	2	10	3	المجموع

### المصدر س (3) س (9)

أضحى المستوى التعليمي أحد أهم الركائز التي تضمن للأفراد مكانة ترتبط هذه المعطيات الإمبريقية بسؤال التصفية رقم 7 لسؤال السابق له، وفي إطار تحديد المستويات التعليمية لمفردات العينة في التنظيم، إستطاعت الدراسة ان تحصل على بيانات كمية و كيفية تؤكد على دور المستوى التعليمي في تحديد مستويات التفاعل السلبي بين مفردات العينة، و في هذا الإطار يتبين أن 46.67 % ذو مستوى تعليمي متوسط من بينهم 30 % تعرضوا لإهانة فكرية و 16.67 % تعرضوا لإهانة نتيجة لأسلوب العمل الذي يتبعونه أما نسبة 26.67 % ذو مستوى تعليمي ثانوي 16.67 % تعرضوا لإهانة بسبب أسلوب عملهم أما نسبة 10 % فهم أميون، و قد تعرضوا جميعا لإهانة فكرية و نسبة 6.66 % هم من الذين يحملون مستوى تعليمي ابتدائي و قد تعرضوا لإهانات لأفكارهم و أساليب عملهم بنسب متساوية في حين أن نسبة 3.33 % فقط هم من حاملي الشهادات الجامعية و تعرضوا لإهانات لأساليب عملهم .

من الملاحظ أن إنخفاض المستوى التعليمي له علاقة وثيقة بالنظرة الدونية والسلوك السيئ الذي يتبناه المتمتم اتجاه أفكار الأفراد، إذ أن إنخفاض المستوى التعليمي له علاقة وثيقة بالتمتم الفكري.

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين الدرجة المهنية والإصغاء للعاملين

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

المجموع		رئيس فرقة		سائق		عون إستغلال		الدرجة المهنية الإصغاء للعاملين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60	18	13.34	4	3.33	1	43.34	13	نعم
6.67	2	0	0	6.67	2	0	0	لا
33.33	10	6.67	2	3.33	1	23.33	7	أحيانا
100	30	20	6	13.33	4	66.67	20	المجموع

المصدر س (6) س (12)

في الوقت الراهن أصبح الكثير من القادة الإداريين يحاولون دفع القرار إلى المستويات الدنيا بالمنظمة حتى يسهم العمال في عملية صنع القرار\*.

جاءت المعطيات الكمية بالجدول أعلاه للكشف على علاقة بين الدرجة المهنية والإصغاء للعاملين فكشفت على نسبة 66.67 % أعوان إستغلال موزعة على 43.34 % يتم الإصغاء لهم، 23.33 % يتم الإصغاء لهم أحيانا فيما تتعدم نسبة الذين ينفون ذلك، تاليها نسبة رؤساء الفرق التي قدرت ب 20 % يتم الإستماع لغالبيتهم بنسبة 13.34 % في حين أن 13.33 % هم من السائقين هم الوحيديين الذين أدلوا أنهم لا يتم الإهتمام بحديثهم بنسبة 6.67 %.

وقد جاء في الشواهد الكيفية المتعلقة بأسئلة الإستمارة " أن رئيس المركز الحالي يمتاز بأخلاق عالية و أسلوب معاملة راقى، إذ يولي الإهتمام بجميع أفراد التنظيم بغض النظر على الدرجة المهنية \*\*، الشيء الذي يشجع جل المستويات المهنية على الإقبال و المبادرة و هذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلة الحرة إذ تميز بسلوك حضاري في التعامل رغم تخوف و عدم الترحيب الذي لوحظ عند محاولة تطبيق الموضوع في المؤسسة السابقة.

\* غني دحاو آخرون 2015 ص 225  
\*\* س 19 س 20

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية ومدى رجوع المؤسسة للعاملين عند الرغبة في تغيير وسائلها

المجموع		أكبر من سنة 10		[11,6 سنة]		أقل من 6 سنوات		طول فترة العضوية
		%	ت	%	ت	%	ت	
23.33	7	13.33	4	6.67	2	3.33	1	نعم
76.67	23	46.67	14	23.33	7	6.67	2	لا
100	30	60	18	30	9	10	3	المجموع

المصدر س(5) س (17)

تشكل فترة العضوية البناء المحوري الذي نهل منه الفهم لكثير من جوانب البناء التنظيمي وطبيعة ممارسي السلطة، طالما أنهم أفراد يشغلون موقعا في شبكة من العلاقات الإجتماعية نسيجها الآخرون\*.

لهذا إتجهت المعطيات الجدولة لتبيان العلاقة بين مدة العمل ورجوع المؤسسة للعاملين عند الرغبة في تغيير وسائل العمل، فأوضحت أن نسبة 60% تفوق فترة عضويتهم 10 سنوات 46.67% منهم أكدوا أن مؤسستهم لا تقوم بإستشارتهم عند تغيير وسائل العمل في حين ان نسبة 30% تتراوح فترة عضويتهم ما بين 6 . 10 سنوات من بينهم 23.33 % أكدوا على نفس الأمر أما نسبة 10 % فنقل نسبة عضويتهم على 6 سنوات وقد أكدت أيضا غالبيتهم على نفس الموقف بنسبة 6.67%.

وقد جاء في الشواهد الكيفية المتعلقة بأسئلة الاستمارة " أن النظام الداخلي للمؤسسة يجعلنا بعيدين نحن ورئيس مركزنا وفي بعض الأحيان مدير المؤسسة كل البعد على إمكانية إبداء آرائنا بشأن وسائل العمل إذ أن كل الأوامر المتعلقة بذلك تأتي من الوزارة\*\* إن المؤسسة الجزائرية لم تتمكن بعد من تطبيق

\* بلوم أسمهان 2012 ص227

\*\* س34

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

مبدأ الإستقلال والمشاركة العمالية الفاعلة ولا تزال المركزية أحد أبرز سماتها، و بالتالي يبقى هيكل المنظمة هو نتيجة لصراع القوى بين الفئات المستفزة التي لكل منها مصلحة خاصة\*.

### ثانيا: الاستبعاد التنظيمي وصمت الحماية الذاتية

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين موضوع الإهانة وموقف العاملين من التحدث في الاجتماعات أثناء فترة رئيس المركز ما قبل السابق

المجموع		إهانة لأساليب العمل		إهانة لأفكارك		موضوع الإهانة تحدث الزملاء في الاجتماعات
%	ت	%	ت	%	ت	
36.66	11	16.66	5	20	6	نعم
56.67	17	20	6	36.67	11	لا
93.33	28	36.66	11	56.67	17	المجموع

المصدر س (9) س (57)

إن السلوك التنظيمي الذي يتبناه الفاعلين غالبا ما يتناسب مع سلوك قادتهم الإيجابي أو السلبي. تتعلق هذه المعطيات بسؤال تبين لمعطيات الميدانية لدراسة الإمبريقية أن 56.67 % من الذين تعرضوا لإهانات فكرية خلال مسيرتهم المهنية.

تتعلق هذه المعطيات بسؤال التصفية رقم 9 لسؤال السابق له، تبين المعطيات الميدانية لدراسة الإمبريقية أن 56.67 % تعرضوا لإهانات فكرية خلال مسيرتهم المهنية لذا ف 36.67% لا يجذبون البوح بمقترحاتهم أثناء الاجتماعات في حين أن 36.66 % تعرضوا لإهانات نتيجة أسلوب عملهم 20 % منهم لا يشاركون بآرائهم في الاجتماعات.

إن هذا الموقف يتوقف مع خصائص المجتمع الجزائري القيمة " النيف والحقرة " \*\*.

\* مؤيد سعيد السالم 2008ص134  
\*\* هذا ما أوضحه بوخرسة بويكر في دراسته حول اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح موضحا الدلالة المفاهيمية للمصطلح "كلمة النيف من الأنفة ربما تكون هي الأكثر دلالة في المجتمع الجزائري وقلما يوجد جزائري لم يسمع بها أو يعتبرها جزءا هاما من قيمه وهو مفهوم رمزي يتضمن جملة من المكونات أو الصور التي يحاول كل فرد تحقيقها أو يحصل على إعراف الآخرين لها" بوخرسة بويكر دس ص 213

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين كيفية تلقي الأوامر والمشاركة في الحوارات أثناء الاجتماعات في الفترة الحالية

المجموع		توبيخ		طرح عادي		محادثة عادية		كيفية تلقي الأوامر المشاركة في الحوارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66.67	20	20	6	3.34	1	43.33	13	نعم
33.33	10	13.33	4	3.33	1	16.67	5	لا
100	30	33.33	10	6.67	2	60	18	المجموع

المصدر س(12) س(58)

تلعب المشاركة العمالية دورا بارزا في تنمية التنظيمات لذا تعمل المؤسسات على تحفيز فاعليها ماديا ومعنويا ودحض معالم الإستبعاد التنظيمي.

تكشف بيانات الجدول أعلاه على أن 60 % يتلقون أوامره بطريقة مقبولة من بينهم 43.33 % يقومون بالمشاركة في الحوارات أثناء الاجتماعات في حين أن 33.33 % أقرروا أنهم يتلقون التوبيخ واللوم قبل التكليف بأي مهمة نسبة 20 % منهم يشاركون بأرائهم أثناء الاجتماعات أما نسبة 6.67 % فتري أن تلقي الأوامر يكون بصوت مرتفع نسبيا، ما يمكن ملاحظته هو أن العلاقات الرابطة بين العاملين ورئيس المركز علاقات مقبولة نسبيا، لذا فان غالبيتهم يفضلون المشاركة في الاجتماعات.

إذ أقر رئيس المركز أثناء إجراء المقابلة بما يلي "في حالة إرتكاب الأخطاء من قبل بعض العاملين فإنني أحاول على قدر المستطاع حل المشكلة بأقل الأضرار متفاديا انتشار أي معلومة حول الموضوع.....كما أفضل تأنيب العاملين على انفراد".\*

\*تعلق باجابة رئيس المركز على السؤال رقم 4 بدليل المقابلة الحرة

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تقبل الانتقادات المتعلقة بأساليب العمل ورد فعل العاملين على الأفكار المطروحة من قبل زملائهم المتعلقة بمصلحة الزملاء

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تقبل الإنتقادات رد فعل العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.33	25	3.33	1	26.67	8	53.33	16	دعم الفكرة
3.33	1	0	0	0	0	3.33	1	نقدها
13.34	4	6.67	2	3.33	1	3.34	1	حياد
100	30	10	3	30	9	60	18	المجموع

المصدر س (21) س (60)

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق استمراريته يجب عليها الإحاطة بكل نقائصها عن طريق تشجيع أعضائها على الإدلاء بانتقاداتهم وتنمية علاقات الترابط بين أعضائها.

تماشيا مع البيانات المبوبة أعلاه، يتضح أن 60% يؤكدون على أن مؤسستهم تتقبل الإنتقادات المتعلقة بأساليب العمل غالبيتهم يقدمون على دعم الأفكار التي تتعلق بمصلحة الزملاء بنسبة 53.33%.

في حين أدلى 30% أن مؤسستهم ترفض الإنتقادات المتعلقة بأساليب العمل ورغم ذلك فإنهم يصرون على دعم الأفكار التي من شأنها حل مشاكل الزملاء أما نسبة 10% فيرون أن مؤسستهم قد تتقبل أحيانا إنتقاداتهم لأساليب العمل لذا فان 6.67% تتبنى موقف الحياد حفاظا على ماء وجهها.

إن القراءة الإحصائية تحمل في عمقها دلالات سوسيو تنظيمية هامة، تتمحور حول تماسك ووحدة العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة، وحرصهم على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم وكذا إتاحة الفرص لهم لتقديم إنتقاداتهم، الشيء الذي يؤكد إنتشار أسلوب قيادي ديمقراطي و قد أدلى المبحوثين أثناء تطبيق استمارة المقابلة بذلك " أن رئيس المركز يعمل بصفة دائمة تقريبا على تشجيعنا على إنهاء أعمالنا

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

كل يوم بيومه و من أجل تحفيزنا على ذلك يسمح لنا بالولوج إلى منازلنا فور الإنتهاء من أداء جدولنا اليومي و نحن بدورنا نحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه تجنباً لشكوى المواطنين\* و في نفس السياق أقر المبحوثون أنه في حالة ما إذا كان الجدول اليومي مبرمج طويل وأحسوا بالتعب فإنهم يقومون بالإتصال برئيس المركز وطلب الإذن من اجل إتمام العمل في اليوم الموالي.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين تقبل المؤسسة للانتقادات المتعلقة بقانونها الداخلي وإبداء الإعجاب بأفكار الزملاء

المجموع		لا		نعم		تقبل الإنتقادات إبداء الإعجاب
%	ت	%	ت	%	ت	
80	24	46.67	14	33.33	10	نعم
20	6	16.67	5	3.33	1	لا
100	30	63.34	19	36.66	11	المجموع

المصدر س (19) س (62)

تفرض التغييرات التكنولوجية اليوم على المؤسسات تغييرا واسعا في قوانينها قصد المحافظة على استمرارية التنظيم ووحده.

يتجلى من الشواهد الكمية أن 63.34% من مفردات العينة يقرون أن مؤسستهم لا تتقبل الإنتقادات المتعلقة بقانونها الداخلي المتعارف بينهم على الأقل منهم 46.67% يبدون إعجابا بأفكار زملائهم التي تلقى قبولا لديهم أما 16.67% فيتجنبون البوح بموقفهم اتجاهها، في حين أن نسبة 36.66% قبلت انتقاداتهم بشأن القانون الداخلي من بينهم 33.33% يحرصون على إبداء إعجابهم بأفكار زملائهم.

من خلال الربط بين المتغيرين بالجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية العاملين يتجنبون توجيه أي انتقاد للقانون الداخلي لتنظيم ويرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم عليه، إذ لا يعرفون منه إلا ما هو متداول وشائع من

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

جهة ومن جهة أخرى تدني مستويات التعليم الأمر الذي يجعل معرفتهم القانونية جد محدودة كما أن السبب الرئيسي حسب التصريحات التي أدلأها المبحوثين هو عدم تغير القوانين المنتقدة من قبل زملائهم

الذين يبادرون بذلك من قبل في غالبية الأحيان، هذا ما أكدته بيانات سؤال التصفية رقم 20\* للسؤال السابق له.

### جدول رقم(15) يوضح العلاقة بين الإصغاء للحديث والمشاركة في حل مشاكل الزملاء

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإصغاء للحديث حل مشاكل الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56.66	17	10	3	3.33	1	43.33	13	نعم
10	3	0	0	0	0	10	3	لا
33.34	10	6.67	2	6.67	2	20	6	أحيانا
100	30	16.67	5	10	3	73.33	22	المجموع

### المصدر س (12) س (59)

من ضمن ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ضرورة الإهتمام بالعاملين والحرص على مشاركتهم في تسيير المؤسسة عالية لرفع روحهم المعنوية وتضمين معالم حيوية الضمير\*\* ولا يتأتى ذلك إلا من خلال فتح المجال للحوار والإصغاء لهم.

بحثا عن العلاقة بين الإصغاء للعاملين والمشاركة في مشاكل الزملاء اتجهنا إلى تفريغ البيانات الكمية بالجدول التقاطعي أعلاه.

أفرزت أن 73.33 % يتم الإصغاء لهم أثناء الحديث من بينهم 43.33 % يهتمون بحل مشاكل الزملاء تاليها نسبة 20% من الذين يشاركون أحيانا في تقديم مقترحاتهم لحل مشاكل بين الزملاء، أما 10 % فهم لا يهتمون نهائيا بحل مشاكل الزملاء في حين أقرت 16.67 % أنه يتم الإصغاء لهم أحيانا فقط و

\* ادت تسعة مفردات من أصل 12 مفردة الذين يخصهم سؤال التصفية رقم 20 انه يتم تغير القوانين المنتقدة رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها نقابة العمال  
\*\* لوكيا الهاشمي دس ص82

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

هي موزعة كالتوالي 10 % يشاركون في حل مشاكل الزملاء 6.67 % يشاكون أحيانا فقط في ذلك و تنعدم نسبة الذين لا يهتمون بمشاكل زملائهم و قد أقرت نسبة 10 % أنهم لا يتم الإصغاء لحديثهم إطلاقا غير أنهم أحيانا لا يشاركون في حل مشاكل الزملاء بنسبة 6.67 % .

يتبين من النسب أعلاه أن أفراد العينة يهتمون بحل مشاكل الزملاء خصوصا في ظل الإصغاء الشبه الكلي لهم الشيء الذي يحفزهم على الإهتمام بمحيط العمل في ظل سيادة أسلوب ديمقراطي يتقبل الإختلاف ويسعى إلى دحض معالم الخلاف، كما أن المبادرة لحل مشاكل الزملاء يرجع أيضا لطول فترة العضوية لغالبية مفردات العينة وطبيعة العمل التي يفرض التعاون والتفاهم بين أعضاء الفرقة الواحدة وكذا بين الفرق المختلفة.

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين نوع المقترحات التي لا تشجعها المؤسسة وموقفهم من أفكار الزملاء المتعلقة بحل المشكلات التي تمس مصلحة التنظيم

المجموع		تغيير الآلات		ساعات العمل الإضافية		الأجور		أساليب العمل		نوع المقترحات أفكار الزملاء
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
46.67	14	13.33	4	6.67	2	13.34	4	13.33	4	دعم الفكرة
53.33	16	26.67	8	13.33	4	10	3	3.34	1	حياد
100	30	40	12	20	6	23.34	7	16.67	5	المجموع

المصدر س (14) س (61)

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

رغم أهمية التحفيز المعنوي إلا أن التحفيز المادي يظل يلعب دورا فعالا في شحن ودفع الأفراد للإنجاز\*. توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 40 % من المفردات العينة أدلوا أن المقترحات التي لا تشجعها المؤسسة تتعلق بتغيير الآلات لذا فإن 26.67 % يتبنون موقف الحياد حيال المقترحات التي تهدف إلى حل مشاكل التنظيم غير أن 13.33 % يقومون بدعمها في حين أن نسبة 23.34 % أقرت بأن المقترحات المتعلقة برفع الأجور هي الأكثر رفضا من قبل المؤسسة و رغم ذلك فهم يسعون إلى دعم المقترحات المتعلقة بحل المشاكل التنظيمية أما نسبة 20 % فتري أن المقترحات المتكررة بشأن تغير مقابل الساعات الإضافية يعطل يومية إلى تعويض مادي هي التي لا تلقى آذانا صاغية داخل المؤسسة، لذا فعاليبتهم يتبنون موقف الحياد حيال الأفكار المطروحة المتعلقة بمشاكل التنظيم وتحتل المقترحات المتعلقة بأساليب العمل المرتبة الأخيرة بنسبة 16.66 %.

يتضح حاليا أن المقترحات المادية هي الأكثر رفضا في المؤسسة وهذا راجع حسب تصريحات رئيس المركز إلى ضعف الميزانية وكذا الطابع الخدماتي للمؤسسة الذي لا يمكنها من تحقيق أي ربح كما نلاحظ أثر التحفيز المادي على موقف الأفراد، إذ يرتبط الولاء والإهتمام بمصلحة التنظيم ارتباط وثيقا بالجانب المادي، فحسب ما أدلى به المبحوثين فإن الأجر المنخفض خاصة في ظل انعدام الشبه كلي في وسائل العمل المتطورة يجعل الإرهاق الجسدي وفي بعض الأحيان النفسي مضاعفا وبالتالي تتخفف روحهم المعنوية ودافعيتهم للإنجاز.

### ثالثا: نتائج العامة المتعلقة بالاستبعاد التنظيمي في التنظيم مجال الدراسة

ترنو هذه التوجيهات الإمبريقية في مضامينها التحليلية ومنطلقاتها النظرية الى بلورة فهم عميق لعلاقة الإستبعاد التنظيمي بصمت الحماية الذاتية، وتماشيا مع مؤشرات الفرضية الفرعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

\* مأكده "هرم ماسلو للحاجات الذي عمل على ترتيبها بدأت بالحاجات الفيزيولوجيا فحاجة الأمن بحاجة الانتماء ،حاجة التقدير والاعتراف ،وحاجة تحقيق الذات " عبد كريم بوحفص 2012ص87-89

## علاقة الإستبعاد التنظيمي بالصمت التنظيمي لدى العاملين

١. تبلور معالم التقدير والإهتمام بكرامة الآخر ودحض الإهانة بمختلف مضامينها يدفع الفاعلين إلى البوح بأرائهم وأفكارهم أمام جميع أفراد التنظيم في ظل مناخ تنظيمي يسوده تقبل الآخر والحوار الحضاري، لذا تظل العلاقات التنظيمية الإيجابية السبيل لتفعيل سلوك المشاركة العمالية.

٢. تقبل إنتقادات الفئات الفاعلة فيما يخص أساليب العمل، إذ يمنح كل عضو في التنظيم مساحة من الحرية لإبداء إنتقاداته بأسلوب راقى غير أن الفئات المسيسة تفضل تجنب التحدث في الشؤون القانونية التي لا تخولها صلاحيتها بإحداث تغييرعليها مقدمة التبرير والشرح الكافي الشيء الذي يخلق إندماج وتمسك العاملين ودعمهم لبعضهم البعض خاصة عند تقارب التوجهات.

٣. يبقى تشجيع العاملين على تقديم آرائهم ومبادراتهم في جل المواضيع التنظيمية السبيل الأمثل لنمو المؤسسة وتطورها، غير أن المركزية أضحت عائقا جسيما يؤرق الفئات المسيسة إذ أن إمكانية ترسيخ ثقافة المبادرة يظل أمر صعب تحت لواء مؤسسة بيروقراطية جانحة، للإلتزام بحرفية القانون وبالتالي يظل هذا الأمر في مستوياته الدنيا في المؤسسة مجال الدراسة الشيء الذي يضعف مواقفهم الداعمة لمصلحة التنظيم.

# الفصل السابع

علاقة الإكراه في العمل بالصحة التنظيمية

لدى العاملين

"ان عقد العمل بين العامل وطاحه العمل اتفك مكان

العبودية الا ان العقد بشكل رسمي ..... جعل من الجوع بديلا

جيدا للسوط"

*Rodburtus*

أولاً: الخصائص المهنية والإكراه في العمل للفئات الفاعلة

جدول (17) يوضح العلاقة بين الدرجة المهنية ونوع التهديد

المجموع		رئيس فرقة		سائق		عون استغلال		الدرجة المهنية	نوع التهديد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
43.33	13	13.33	4	3.33	1	26.67	8		الخصم
13.33	4	0	0	3.33	1	10	3		العزل
16.67	3	0	0	3.34	1	13.33	2		النقل
10	5	3.33	1	0	0	6.67	4		الطرد
83.33	25	16.66	5	10	3	56.67	17		المجموع

المصدر س (6) س (23)

إن المتفحص للتشريع التنظيمي الجزائري في مختلف مراحل وأبعاده التنظيمية يلاحظ انه إعتد على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلي ثابت المستويات التنظيمية، التي يعترها التناقض واللامعيارية بتسيخ قيم لا تحتم للجوانب الأخلاقية، تتم ممارسات سلبية قاعدتها الركينة إستغلال النفوذ \*بغية السيطرة.

تتعلق البيانات الجدولية أعلاه بسؤال التصفية رقم 23 لسؤال سابق له، والذي جاء فيه أن 25 مفردة من أصل 30 قد تعرضوا لتهديد خلال مسيرتهم المهنية أي بنسبة 83.33 % من بينهم 56.67 % أعوان إستغلال تعرضوا لأنواع مختلفة من التهديد موزعة كالتالي 26.67 % تهديد بالخصم 13.33 % من رؤساء الفرق تعرضوا لنفس الأمر غالبيتهم لتهديد بالنقل أو العزل وقد تعرض 10 % من السائقين لتهديد بنسبة 3.33 % لكل من التهديد بالخصم والعزل والنقل.

وقد أدلى المبحوثين أثناء تطبيق استمارة المقابلة أن معظم هذه التهديدات قد تلقوها من قبل رئيس المركز قبل السابق، وانطلاقا من النسب المبينة في الجدول يتضح أن جل التهديدات كانت متعلقة

\* (بلوم أسمهان: 2012، ص 230)

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

بالأجر، الشيء الذي ينم على أن نمط السلطة السائد خلال تلك المرحلة هو سلطة تعويضية تايلورية تعتمد على الخصم كأسلوب عقابي.

جدول (18) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ونشر الإشاعات الهادفة لعزل الأفراد

المجموع		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية نشر الإشاعات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.67	26	6.67	2	70	21	10	3	نعم
13.33	4	0	0	10	3	3.33	1	لا
100	30	6.67	2	80	24	13.33	4	المجموع

المصدر س (4) س (27)

تعمل القيم العقائدية الإسلامية للمجتمع العربي عموما والجزائري خصوصا على دحض مبادئ الغيبة بهدف الحفاظ على تماسك المجتمع \* .

تبين المعطيات الكمية أعلاه أن نسبة 80% من مفردات العينة من بينهم 70 % تعرضوا لنشر إشاعات عليهم تاليها 13.33 % عزاب من بينهم 10 % تعرضوا لنشر إشاعات في حين تعرض كل المطلوقون الذين ظهروا في العينة لنشر إشاعات عليهم.

وهذا ما يثبت أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي، الأمر الذي أثبتته الشواهد الكيفية المتعلقة بأسئلة إستمارة المقابلة أنه في حالات النزاعات التي تحدث بين الزملاء وفي حالات التأخر عن الدوام تكثر الإشاعات حول المعنيين بذلك، مما يدل أن الصراع التنظيمي يعد من أبرز أسباب إنتشار الإشاعات داخل التنظيم وهذا تؤكد تصريحات المبحوثين المتعلقة بالرئيس المركز قبل السابق الذي كان يهدف إلى خلق إنقسامات عمالية من خلال نشر الإشاعات \*\* .

\* " ولا يغترب بعضكم بعضا يجب أحكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم " سورة الحجرات الآية 12  
\*\* جاءت في دراسة سعيد شبيخي ان القائد الانتقالي الذي يهدف من بين يهدف إليه خلق منافسة وانقسامات بين العمال التي تولد توترات وعداوات

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

### جدول (19) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتأدية مهام خارج مجال الوظيفة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تأدية مهام لا تتعلق بالوظيفة
53.34	16	0	0	10	3	26.67	8	6.67	2	10	3	نعم
46.66	14	3.33	1	20	6	20	6	3.33	1	0	0	لا
100	30	3.33	1	30	9	46.67	14	10	3	10	3	المجموع

### المصدر س (3) س (30)

تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 46.67 % قاموا بمهام خارج مجال وظيفتهم بنسبة 26.67 %، تاليها 30 % ذو مستوى تعليمي، ثانوي 20 % منهم لم يقوموا بتأدية مهام خارج مجال وظيفتهم تاليها نسبة 10 % أميين وذوي المستوى التعليمي الابتدائي وقد أدلى كل الأميين بتأدية مهام خارج نطاق وظيفتهم في حين أدلى غالبية من هم ذو مستوى تعليمي ابتدائي بتأدية مهام خارج نطاق الوظيفة بنسبة 6.67 % أما ذوي المستوى الجامعي قد بلغت نسبتهم 3.33 % أقرروا جميعهم بعدم القيام بمهام لا تتعلق بوظيفتهم. لقد أدلى المبحوثون أن معظمها تتعلق بالصيانة وهم يؤدونها من تلقاء أنفسهم فيقومون بزرع الأشجار داخل محيط المؤسسة وغيرها من الأعمال التطوعية.

### جدول (20) يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية والحقوق المستتلبة

المجموع		أكبر من 10 سنة		[6, 11 سنة]		اقل من 6 سنوات		طول فترة العضوية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحقوق المستتلبة
73.34	22	43.34	13	20	6	10	3	الترقية
6.66	2	3.33	1	3.33	1	0	0	ساعات العمل الإضافية
80	24	46.67	14	23.33	7	10	3	المجموع

المصدر س (5) س (25)

تتعلق المعطيات الكمية المجدولة أعلاه بسؤال التصفية رقم 25 لسؤال السابق له، ويتبين أن نسبة 46.67 % من الذين تفوق مدة عملهم 10 سنوات يرون أنهم لم يتحصلوا على حقوقهم كاملة داخل المؤسسة بنسبة 43.34 % منهم لم يتحصلوا على حقوقهم المتعلقة بالترقية ونسبة 3.33 % منهم لم يحصلوا على تعويض المتوقع من عملهم لساعات إضافية في حين أن 23.33 % تتراوح فترة عضويتهم بين 6 و 10 سنوات من بينهم 20 % لم يتحصلوا على حقوقهم المتعلقة بالترقية أما الذين نقل فترة عضويتهم عن 6 سنوات فقد أكدوا جميعا أنهم لم يتحصلوا بعد على حقهم في الترقية .

من الملاحظ ان طول فترة العضوية لا يعتبر كافي من اجل الترقية و إنها تعتمد على معايير آخر أشار إليها المبحوثين أثناء تطبيق استمارة المقابلة " من أبرز ما يميز المؤسسة الجزائرية اليوم طابع المحاباة و المحسوبية، تتنامى معايير اللارسمية الشخصية بدخول الفئات المسيرة للواقع التنظيمي لتعمل في سياق منظوماتها القيمية على ترسيخ تلك المعايير لتكون بمثابة القواعد التي يتعاملون في ضوءها، و بهذا تنمو الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي لتجعل من المحاباة و العلاقات الشخصية كآلية فعالية لتحقيق مطامحها الشخصية\*.

جدول(21) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ونوع الحقوق المستتلة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي الحقوق المستتلة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70	21	3.33	1	16.67	5	36.67	11	3.33	1	10	3	المتعلق بالترقية
10	3	0	0	10	3	0	0	0	0	0	0	ساعات إضافية
80	24	3.33	1	26.67	8	36.67	11	3.33	1	10	3	المجموع

المصدر س (3) س (25)

\* (بلوم أسمهان: 2012، ص 234)

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

أصبح المستوى التعليمي يرتبط ارتباط وثيقا بالصعود في السلم الهرمي التنظيمي وتحصيل حقوق يتميز بها ذوي المستوى التعليمي الأعلى على نظيرهم من المستويات التعليمية الأدنى.

تتعلق البيانات الجدولية الإمبريقية أعلاه بسؤال التصفية رقم 25 لسؤال السابق له و يتضح من خلاله ان 24 مفردة أي بنسبة 80% من المبحوثين لم يتحصلوا على حقوقهم كاملة رغم الاختلاف الواضح في مستوياتهم التعليمية إذ أن نسبة 40 % ذو مستوى تعليمي متوسط يعانون نتيجة لعدم تحصيلهم على حقوقهم التنظيمية 36.67 % منهم متعلقة بالترقية تاليها نسبة 23.33 % من ذوي المستوى الثانوي غالبيتهم لم يتحصلوا على حقوقهم المتعلقة بشأن الترقية بنسبة 16.67 % وكذا 10% من الأميين لم يتحصلوا على حقوقهم المتعلقة بالترقية تاليها 3.33 % ذوي المستوى الإبتدائي و الجامعي لم يتحصلوا على حقهم في الترقية و هذا راجع إلى نفس السبب المذكور في الجدول السابق \*.

### جدول(22) يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية ونوع التهديد

المجموع		أكبر من 10 سنة		[11,6سنة]		اقل من 6 سنوات		طول فترة العضوية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نوع التهديد
43.33	13	26.67	8	13.33	4	3.33	1	الخصم
13.33	4	3.33	1	10	3	0	0	العزل
16.66	5	6.67	2	3.33	1	6.67	2	النقل
10	3	10	3	0	0	0	0	الطرد
83.33	25	46.67	14	26.66	8	10	3	المجموع

### المصدر س (5) س (23)

غالبا ما تؤدي طول فترة العضوية إلى خلق نوع من التماسك بين أعضاء التنظيم الواحد. تتعلق المعطيات الكمية أعلاه بسؤال التصفية رقم 23 لسؤال السابق له ويتضح من خلالها أن 83.33 % من إجمالي مفردات العينة قد تعرضوا لتهديد خلال مسيرتهم المهنية منهم من تفوق مدة عملهم 10سنوات

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

بنسبة 46.67 % غالبيتهم تعرضوا لتهديد بالخصم بسنة 26.67 % تاليها نسبة 26.66 % للذين تتراوح مدة عضويتهم بين 6 و 10 سنوات منهم 13.33 % تلقوا تهديد بالخصم أما الذين تقل فترة عضويتهم عن 6 سنوات فقد بلغت نسبتهم 10 % منهم 6.67 % تعرضوا لتهديد بالنقل و 3.33 % تعرضوا لتهديد بالخصم. نلاحظ انه كلما طالت فترة العضوية كلما إتجها الممتنر إلى إستعمال العقاب المادي لعلمه بإمكانية فشل العقاب الإجتماعي المتمثل في العزل مثلا، إذ أن طول فترة العضوية يخلق نوع من التماسك بين أعضاء التنظيم الواحد و هذا ما جاء في الشواهد الكيفية المتعلقة بدليل الملاحظة أين رصدنا التفاهم الكبير بين أفراد الفرقة الواحدة و كذا بين الفرق التي تمكنا من ملاحظتها، إذ كانوا يتبادلون أطراف الحديث في جو شبه عائلي\*

### ثانيا: الإكراه في العمل وعلاقته بصمت الاذعان لدى العامل

#### جدول (23) يوضح العلاقة بين نوع التهديد وتقديم طرق جديدة للعمل

المجموع	الطرد		النقل		العزل		الخصم		نوع التهديد طرق جديد للعمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
53.33	16	6.67	2	0	0	13.33	4	33.33	10	نعم
30	9	3.33	1	16.67	5	0	0	10	3	لا
83.33	25	10	3	16.67	5	13.33	4	43.33	13	المجموع

#### المصدر س (23) س (55)

تتعلق البيانات الكمية لدراسة الإمبريقية المبوبة أعلاه بسؤال التصفية 23 لسؤال السابق له، يتضح أن 25 مفردة من أصل 30 مفردة قد تعرضت لتهديد خلال مسيرتهم المهنية أي بنسبة 83.33 % و يتبين أن 43.33 % تعرضوا لتهديد بالخصم ومع ذلك فإن أغلبيتهم يتفانون في تقديم طرق عمل جديد بنسبة 33.33 % في حين أن 16.67 % تعرضوا لتهديد بالنقل لذا فإنهم لا يقدمون أي طريقة جديدة في العمل أما نسبة

\* انظر دليل الملاحظة

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

13.33 % فقد تعرضت لتهديد بالعزل و مع ذلك فإنها لا تزال تسعى إلى تقديم طرق جديدة في العمل و قد تعرضت نسبة 10 % لتهديد بطرد و مع ذلك فإنهم يسرون على تقديم الجديد في العمل بنسبة 6.67 % . ما يمكن ملاحظته هو أن النقل من أقصى العقوبات التس يتخوف منها العاملين، وقد أدلى رئيس المركز بشواهد كيفية قوامها أنه في بداية تعيينه كان يتخذ من أسلوب التهديد والعقاب وسيلة لتحقيق الضبط التنظيمي ولكن غالباً ما كان هذا الأسلوب يتسبب في صراعات بينه وبين العمال فيتحذروا التماس كأسلوب إنتقامي منه ولكن بعد ذلك أصبح يحرص على تنظيم حوارات في جو من الصراحة و الإحترام فزادت وتيرة نشاطهم بشكل ملحوظ \* .

إن هذا الموقف هو نفسه الذي تحدث عليه جمال غريد في دراسته أين أطلق عليه الوعي الثائر \*

### جدول (24) يوضح العلاقة بين نوع التهديد وتقديم اقتراحات لتغيير وسائل العمل

المجموع		الطرد		النقل		العزل		الخصم		نوع التهديد اقتراحات لتغيير وسائل العمل
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
30	9	3.34	1	3.34	1	10	3	13.33	4	نعم
53.33	16	6.67	2	13.33	4	3.33	1	30	9	لا
83.33	25	10	3	16.67	5	13.33	4	43.33	13	المجموع

المصدر س (23) س (54)

تتعلق البيانات الإحصائية لدراسة الميدانية المجدولة أعلاه بسؤال التصفية رقم 23 السؤال السابق له، تكاشف هذه المعطيات أن 43.33 % تعرضوا لتهديد بالخصم من بينهم 30 % لا يقدمون إقتراحاتهم لتغيير وسائل العمل أما نسبة 16.67 % فقد تعرضوا لتهديد بالنقل غالبيتهم لا يفكرون في تقديم أفكارهم إلى رئيس

\* تتعلق بإجابة على السؤال من دليل المقابلة الحرة مع رئيس المركز  
\* يتشكل الوعي الثائر اعتقاد العامل أن هناك إرادة متعمدة لأخذ من شرفه عن قصد إهانته والسيطرة عليه وهي طريقة مجسدة في الفعل وخارجية من خلال السرقة تخريب الآلات والعنف ضد الرؤساء المباشرة " محمد بشير 2018ص39

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

المركز بشأن تغيير الآلات تليها نسبة 13.33 % تعرضوا لتهديد بالعزل و مع ذلك فإنهم لا يترددون في تقديم طلباتهم المتعلقة بتغيير وسائل العمل بنسبة 10 % أما الذين تعرضوا للطرد فقد قدرت نسبتهم 10 % منهم 6.67 % لا يقدمون أفكارهم المتعلقة في تغيير وسائل العمل يتضح أن التهديد والإكراه يؤدي الى كبح التغيير وخلق الروتين.

### جدول (25) يوضح العلاقة بين التعرض للتهديد والالتزام بأوامر المشرف

المجموع		لا		نعم		التعرض للتهديد الإلتزام بأوامر المشرف
%	ت	%	ت	%	ت	
60	18	13.33	4	46.67	14	نعم
26.67	8	3.34	1	23.33	7	لا
13.33	4	0	0	13.33	4	أحيانا
100	30	16.67	5	83.33	25	المجموع

### المصدر س (22) س (45)

تختلف آليات الضبط التي يعتمدها ممارسو السلطة باختلاف إيديولوجياتهم واتجاهاتهم وأهدافهم. تكاشف المعطيات الأمبريقية الكمية أن 83.33 % من مفردات البحث تعرضوا لتهديد منهم 46.67 % يلتزمون إلتزام تام بجميع أوامر مشرفهم تاليها نسبة 23.33 % من الذين لا يلتزمون نهائيا بأمرهم في حين أن نسبة 13.33 % فقد أدلو أنهم قد يلتزمون أحيانا بتلك الأوامر، أما نسبة 16.67 % فهم يؤكدون أنهم لم يتعرضون إلى أي شكل من أشكال التهديد طوال مسيرتهم المهنية من بينهم 13.33 % يلتزمون بأوامر المشرف.

وقد جاء في الشواهد الكمية المتعلقة بأسئلة الاستمارة أن 14 مفردة من أصل 22 مفردة من الذين يلتزمون بصفة كلية أو نسبية بأوامر مشرفهم أن إلتزامهم تابع من إرادتهم، وهذا ما أكدته الشواهد الكيفية المتحصل عليها من إجراء المقابلة الحرة مع رئيس المركز إذ أدلى أنه يحاول قدر المستطاع وفي الحدود

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

التي لا تضر بالمؤسسة منح مجال من الإستقلالية والحرية في العمل لكن في بعض الحالات يلجأ إلى القانون ليكون هو الفاصل في الأمر.

جدول(26) يوضح العلاقة بين الحقوق المستتبة وتقديم الآراء حول قرارات المؤسسة لزملاء

المجموع		متعلقة		متعلقة بالترقية		الحقوق المستتبة تقديم الآراء حول قرارات المؤسسة
		بالساعات الإضافية	بالساعات الإضافية			
%	ت	%	ت	%	ت	
46.67	14	20	6	26.67	8	نعم
33.33	10	0	0	33.33	10	لا
80	24	20	6	60	18	المجموع

المصدر س (25) س (44)

رغم الدراسات الناقدة لجزئية التحفيز المادي في الدراسة التاييلورية إلا أننا نلاحظ اليوم تزايد أهمية هذا الجانب بل وفي بعض الأحيان تفوقه على التحفيز المعنوي.

تتعلق هذه البيانات بسؤال التصفية رقم 25 لسؤال السابق له، يتضح من المعطيات أن 24 مفردة من مفردات العينة لم يتحصلوا على حقوقهم كاملة داخل المؤسسة أي بنسبة 80%، 60 % منهم يرون أنهم قد أستلبت منهم حقهم في الترقية نسبة 33.33% منهم لا يقدمون آراءهم حول القرارات التنظيمية في حين ان نسبة 20 % لم يمنحوا إجازة كتعويض لعملم لساعات إضافية غير أنهم يقدمون آراءهم بكل شفافية حول القرارات التنظيمية.

وقد أدلى المبحوثين أثناء تطبيق إستمارة المقابلة أن نظام الترقية داخل المؤسسة تسيطر عليه علاقات المحاباة والمحسوبية والعصبية وهذا ما نوه إليه رئيس المركز أثناء إجراء المقابلة معه إذ أكد أن كثيرا من الموظفين تم تعيينهم عن طريق علاقات المحسوبية دون أن يخضع ذلك لأسس ومعايير حقيقية للتوظيف\*

\* لوحظ ذلك أثناء تطبيق دليل الملاحظة

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

وقد لاحظنا عدم وجود صندوق الإقتراحات\* وعند تساؤلنا أكد رئيس المركز أنه سيعمل على تطبيق هذه الآلية.

جدول (27) يوضح العلاقة بين التعرض لنقل من جماعة العمل وتقديم الآراء لزملاء حول المشرف

المجموع		لا		نعم		تغيير جماعة العمل من قبل المشرف إبداء الرأي حول المشرف
%	ت	%	ت	%	ت	
56.67	17	33.34	10	23.33	7	نعم
43.33	13	20	6	23.33	7	لا
100	30	53.34	16	46.66	14	المجموع

المصدر س (26) س (48)

يتبين من الجدول أن نسبة 53.34 % لم يتم تغييرهم من جماعة العمل من بينهم 33.34 % يقدمون آراءهم حول مشرفهم إلى زملائهم أما نسبة 20 % فهم لا يحبذون ذلك في حين أن 46.66 % تم تغييرهم من جماعة العمل وقد أدلو بنسب متساوية أن بعضهم يبدي آرائهم حول المشرف والبعض الآخر لا. وقد جاء في الشواهد الكيفية المتعلقة بدليل المقابلة الحرة مع رئيس المركز أنه قد قام بتغيير بعض الأفراد من فرقة إلى أخرى وذلك حتى يمارسوا المهام التي تتوافق مع ميولهم\*.

جدول (28) يوضح العلاقة بين امتناع بعض الزملاء من الحديث مع بعضهم والتحدث على الظروف السلبية في العمل مع الزملاء

\*\* تعلق بإجابة رئيس المركز على السؤال رقم 9 من دليل المقابلة الحرة  
\* تعلق بالإجابة على السؤال رقم 2 من دليل المقابلة الحرة مع رئيس المركز

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

المجموع		لا		نعم		إمتناع بعض الزملاء عن الحديث التحدث على الظروف السلبية في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
63.34	19	26.67	8	36.67	11	نعم
36.66	11	20	6	16.67	5	لا
100	30	46.67	14	53.34	16	المجموع

المصدر س (28) س (50)

يعتبر العاملون الأقرب والأعلم بمحيط العمل بكل إيجابيته وسلبياته.

يتضح أن 53.33% يعتقدون أن مشرفهم يقوم بمنع زملائهم من الحديث معهم 36.67% منهم يفصحون عن آرائهم على الظروف السلبية بالمؤسسة في حين أن 46.67% لا يعتقدون بوجود مثل هذا الأمر داخل المؤسسة من بينهم 26.67% يقدمون آراءهم حول الظروف السلبية داخل المؤسسة نلاحظ أن نسبة كلا الموقفين متقاربتين جدا و قد تضمن سؤال التصفية رقم 51 الذي يلي هذا السؤال 10 مفردات من أصل 19 مفردة أكدوا أن جل الظروف السلبية داخل المؤسسة تتعلق بظروف العمل في حين أكدت 9 مفردات أن هذه الظروف السلبية تتعلق بالممارسات الإشرافية أي بنسبة 30%.

جدول (29) يوضح العلاقة بين التكليف بالمهام أثناء ساعات الإستراحة والمساهمة في تحسين أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تكليف بالمهام تحسين أهداف المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
66.67	20	23.34	7	43.33	13	نعم
33.33	10	13.33	4	20	6	لا

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

100	30	36.67	11	63.33	19	المجموع
-----	----	-------	----	-------	----	---------

المصدر س (33) س (42)

توضح البيانات الكمية لدراسة الإمبريقية أن 63.33 % من أفراد العينة تم تكليفهم بمهام أثناء ساعات الإستراحة 43.33 % منهم يسعون إلى تحسين أهداف المؤسسة بينما 20 % يكتفون بتحقيق الأهداف المسطرة في حين أدلى 36.67 % أنهم لم يقوموا بمهام أثناء ساعات الإستراحة 23.34 % يسعون إلى تحسين أهداف المؤسسة.

لقد أدلى المبحوثين أن طبيعة العمل الذي لا يحتمل التأجيل تدفعهم للعمل في بعض الأحيان أثناء ساعات الإستراحة وفي نفس السياق أكد رئيس المركز أنه غالبا ما يتلقى إقتراحات من العاملين تهدف إلى إنجاز الأعمال على أكمل وجه.

### ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالإكراه في العمل في التنظيم ميدان الدراسة

بلورت المعطيات الأمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير الإكراه في العمل وعلاقته بصمت الإذعان تم التواصل إلى النتائج التالية تماشيا والفرضيات الفرعية للدراسة:

أ. غياب التهديد والتخويف بالعقاب المادي والإجتماعي في معظم الأحيان إلا في الحالات التي تستدعي ذلك يولد لدى الفرد الرغبة في البحث على أفضل وأحدث الطرق في الأداء التي تضمن

أعلى درجة من الفاعلية في ظل إحترام المشرف وعدم تجاوزه ودون التمادي في الفردانية، فيفضل الإلتزام بتعليمته السبيل الذي يكفل استمرار العلاقات الداعمة لثقافة نفخ الصفارة غير أن قلة الصلاحيات تظل العائق في تحقيق التغيير المنشود.

ب. إعطاء الأفراد المجال الكافي لإقامة علاقاتهم الإجتماعية في محيط العمل في ظل تجريدتهم من حقوقهم المادية كالترقية وذلك لأسباب غير قيمية تحكمها ثقافة المحسوبية والمحاباة والعصبية يجعل منح

## علاقة الإكراه في العمل بالصمت التنظيمي لدى العاملين

الثقة التنظيمية أمر نسبي فهناك من يصر على البوح بآرائه بغض النظر عن العواقب وتبعات التحدث في حين أن البعض الآخر يميل الكتم والكبت، بل إن هذا المناخ يزيد من ولاء العاملين ويدفعهم الى المشاركة والإهتمام بالنشاطات الغير رسمية للمؤسسة.

III. إن تكليف الفئات العاملة بمهام أثناء ساعات الإستراحة في ظل مناخ تنظيمي يسوده الحوار والإقناع يزيد من إرتباطهم بعملهم وحرصهم على أدائه على الوجه الأكمل وتحقيق أهداف مؤسستهم.

# الفصل الثامن

**علاقة الممارسات القيادية بحيز الداعمة**

**بالصحة التنظيمي لدى العامل**

"القائد الناجح هو من يوازن بين ثقافة القيادة ومبادئها مع

المزاج العام لأتباعه"

أوليفر جولد سميث

أولاً: الخصائص المهنية والممارسات القيادية الغير داعمة للفئات الفاعلة

جدول (30) يوضح العلاقة بين السن ومدى تأكيد المؤسسة على مبدأ الاحترام

المجموع		66-56 سنة		56-46 سنة		46-36 سنة		36-26 سنة		السن تأكيد المؤسسة على مدى الاحترام
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60	15	6.66	2	16.67	5	30	6	13.33	4	نعم
40	15	0	0	10	3	20	9	3.33	1	لا
100	30	6.66	2	26.67	8	50	15	16.66	5	المجموع

المصدر س (2) س (35)

إن المنظومة القيمية والدينية في المجتمع الجزائري تؤكد على ضرورة الإلتزام بالأخلاق الفاضلة خصوصا في تفاعلنا مع كبار السن.

تكاشف المعطيات الكمية لدراسة الإمبريقية أن 50 % من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 . 46 سنة 30 % يؤكدون أن مؤسستهم تعمل على ترسيخ مبدأ الإحترام فيها بينهم في حين أن 20 % يؤكدون العكس تاليها نسبة 26.67 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 46 . 56 سنة غالبيتهم أقرروا بأن مؤسستهم تدعوهم بإستمرار لإحترام بعضهم البعض بنسبة 26.67% أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 . 36 سنة فقد قدرت نسبتهم بـ 16.66 % من بينهم 13.33 % يرون أن مؤسستهم تؤكد على مبدأ الإحترام و قد بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 56 . 66 سنة بنسبة 6.66 % و قد أكدوا جميعا على سيادة لإحترام داخل المؤسسة .

يتضح أن غالبية المفردات قد أقرروا أن مؤسستهم تتفانى في تطبيق مبدأ الإحترام، و هذا ما جاء في

الشواهد الكيفية إذ أدلى رئيس المركز على انه يعمل بصفة دائمة على ترسيخ مبدأ الإحترام والحفاظ

## علاقة الممارسات القيادية غير الداعمة بالصمت التنظيمي لدى العامل

على العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسة و قد لاحظنا أنه غالباً ما تعطي الأولوية لكبار السن في الحديث كما أنهم يحترمون و يصغون لبعضهم أثناء الحديث .\*

جدول (31) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تنمية الثقة بأداء العمال

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي مدى تنمية الثقة بأداء العمال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66.67	1	3.33	1	16.67	5	33.33	10	6.67	2	6.67	2	نعم
33.33	17	0	0	13.33	4	13.33	4	3.33	1	3.33	1	لا
100	30	3.33	1	30	9	46.67	14	10	3	10	3	المجموع

المصدر س (3) س (37)

يتجلى من الجدول أعلاه أن 46.67 % ذوي مستوى تعليمي متوسط من بينهم 33.33 % يرون أن مشرفهم يعمل على تنمية ثقتهم بأنفسهم 13.34 % يؤكدون العكس، تاليها نسبة 30 % ذو مستوى تعليمي ثانوي منه 16.67 % أدلو بأن مشرفهم يعمل على تنمية ثقتهم بأنفسهم تاليها نسبة 10 % الأميين وذو مستوى تعليمي ابتدائي وقد أقر بنفس النسبة 6.67 % أنهم يشعرون بالجهد الذي يبذله مشرفهم في سبيل تنمية ثقتهم بأنفسهم وقد بلغت نسبة الجامعيين 3.33 % أقر بنفس الأمر.

لقد جاء في الشواهد الكيفية المتعلقة بدليل المقابلة الحرة مع رئيس المركز " أنني أعمل على تنمية ثقة العمال بأنفسهم خاصة أولئك الذين ينظرون إلى أنفسهم نظرة دونية وذلك من خلال تكليفهم ببعض المسؤوليات الخاصة وتفويض بعض سلطاتي إليهم وتقديم الشكر والثناء لهم وإبداء إعجابي لمقترحاتهم والثناء عليها".\*\*

\* هذا ما أثبتته ملاحظتنا المباشرة

\*\* تتعلق بإجابة رئيس المركز على السؤال رقم 8 من دليل المقابلة الحرة

جدول (32) يوضح العلاقة بين طول الفترة العضوية ووجود التعاون بين الزملاء

المجموع		أكبر من 10 سنوات		[6, 11 سنة]		أقل من 6 سنوات		طول الفترة العضوية التعاون بين الزملاء
		%	ت	%	ت	%	ت	
63.34	19	40	12	20	6	3.34	1	نعم
36.66	11	13.33	4	13.33	4	10	3	لا
100	30	53.33	16	33.33	10	13.34	4	المجموع

المصدر س (5) س (40)

يتضح من البيانات المبوبة أعلاه أن نسبة 53.33% تفوق فترة عضويتهم 10 سنوات وقد أفرزت المعطيات البحثية الكمية المتعلقة لهذه الفئة على وجود التعاون بنسبة 40% تاليها نسبة 33.33% من الذين تتراوح مدة عملهم داخل المؤسسة ما بين 6 . 10 سنوات وقد أقرغالبيتهم بوجود التعاون بين مفردات الفرقة الواحدة وبين الفرق المختلفة عند الحاجة لذلك في حين قدرت نسبة الذين تقل فترة عضويتهم عن 6 سنوات بنسبة 13.33% أدلى غالبيتهم بعدم وجود التعاون بنسبة 10% .

وما يمكن ملاحظته هوأنه كلما طالت فترة العضوية كلما زاد التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، وهذا ما أكده دليل الملاحظة المباشرة إذ تمكنا من ملاحظة مساعدة الزملاء لبعضهم البعض وتعاونهم في حمل الأنايبب الخاصة بعملهم.

ثانيا: الممارسات القيادية الغير داعمة وصمت اللامبالاة

جدول(33) يوضح العلاقة بين مبدأ تطبيق الإحترام وموقف الأفراد من الذين يتحدثون عن الطبيعة الإشرافية داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تطبيق الإحترام موقف العاملين من التحدث عن الطبيعة الإشرافية
%	ت	%	ت	%	ت	
6.67	2	0	0	6.67	2	دعم
53.33	16	20	6	33.33	10	نقد
40	12	20	6	20	6	حياد
100	30	40	12	60	18	المجموع

المصدر س (35) س (65)

طالما إستطاع ممارسوا السلطة غرس القيم الأخلاقية داخل البنية التنظيمية تبلورت معالم الولاء. تتضح من البيانات المجدولة أعلاه أن 60 % من المبحوثين أقروا بإحترام بعضهم لبعض نتيجة لتوصيات مشرفهم من بينهم 33.33 % ينقدون كل من يتحدث بطريقة سلبية على الطبيعة الإشرافية بمؤسستهم و20 % يتخذون موقف الحياد في حين أن 40 % يرون أن مؤسستهم لا تعمل على غرس مبدأ الإحترام لذا فهم يتخذون موقف الحياد والنقد حيال ما يسمعون من آراء سلبية تمس الطبيعة الإشرافية لمؤسستهم بنسبة 20%.

يتضح من القراءة الإحصائية أن للإحترام له دورا واضح في تبلور الموقف العمالي اتجاه المشرفين.

## علاقة الممارسات القيادية غير الداعمة بالصمت التنظيمي لدى العامل

جدول (34) يوضح العلاقة بين التعاون بين الأفراد وموقف العاملين من الزملاء الذين يتقصدون تعطيل الآلات

المجموع		لا		نعم		التعاون بين الزملاء موقف العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
70	21	26.67	8	43.33	13	إخبار المشرف
30	9	10	3	20	6	الإلتزام بالصمت
100	30	36.67	11	63.33	19	المجموع

المصدر س (46) س (70)

يتضح من الجدول أعلاه أن 63.33 % يؤكدون على وجود التعاون بين الزملاء غالبيتهم يفضلون إخبار المشرف بكل من يقصد إلحاق الضرر بالآلات عمدا بنسبة 43.33 % في حين أدلى 36.67 % بعدم وجود التعاون بين الزملاء من بينهم 26.67 % يحذون إخبار المشرف على الأشخاص الذين يتسببون في تعطيل الآلة.

وقد جاء في الشواهد الكيفية المرتبطة بدليل المقابلة الحرة مع رئيس المركز " أنني أحيط علما بكل سلوكيات العاملين الإيجابية منها والسلبية فغالبا ما تردني الشكاوى من قبل بعض العاملين إتجاه زملائهم الذين يتقصدون تعطيل الآلات عمدا " وقد أدلى المبحوثين بأنهم غالبا ما يقومون بنشكي على الزملاء الذين يعطلون العمل.

جدول(35) يوضح العلاقة بين تنمية ثقة العاملين بأنفسهم والإنزجاج من حدوث مشكلة ما في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تنمية الثقة الإنزجاج من حدوث مشكلة
%	ت	%	ت	%	ت	
73.33	22	30	9	43.33	13	نعم
26.67	8	3.33	1	23.34	7	لا
100	30	33.33	10	66.67	20	المجموع

المصدر س (37) س (68)

يتضح من الجدول أعلاه أن 66.67% من مفردات العينة يقرون بحرص مشرفهم على تنمية ثقتهم بأنفسهم بنسبة 43,33% يزعجهم حدوث المشكلات داخل المؤسسة في حين ان نسبة 33,33% لا يرون أن مشرفهم يعمل على تنمية ثقتهم بأنفسهم غير أن معظمهم تزعجهم حدوث مشكلات داخل المؤسسة بنسبة 30% من الملاحظ ان تنمية الثقة بالعاملين تؤثر بمدى إهتمام العاملين بمشاكل المؤسسة.

### ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالممارسات القيادية الغير داعمة في التنظيم مجال الدراسة.

لبلورة فهم بنائي شامل لتعميق الرؤية الشمولية للواقع الأمبريقي لتنظيم ميدان الدراسة نحت المعطيات البحثية في خضم محدداتها المحورية المتعلقة بالممارسات القيادية الغير داعمة منحا منهجي معرفي يعزى من خلال معطياته الكمية والكيفية الوصول للنتائج التالية:

أ. ترسيخ ركائز العدالة التفاعلية المتضمنة مبدأ الإحترام المتبادل بين الزملاء فيما بينهم، وكذا مع مشرفهم المؤكدة من طرف المؤسسة في الحوارات التي تجمع بينهم بصفة متكررة هذا ما يغرس لدى العاملين الحرص على سمعة تنظيمه، فيتوجهون إلى تحسين الخدمة ونشر الأفكار الإيجابية حول الطبيعة الإشرافية والدفاع عن المؤسسة.

ب. وجود العمل الفرقي الذي يكسوه طابع تعاوني بين أعضاء الفرقة الواحدة وكذا بين الفرق المختلفة عند الحاجة لذلك، إن هذه البيئة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية الوطيدة لا تمنعهم من كبت

السلوكيات التنظيمية السلبية المضررة بل يسعون إلى الإبلاغ على كل تصرف هادف لتعطيل عمل المؤسسة ويجعلهم أكثر إهتمام بالاطلاع على المعلومات المستجدة المتعلقة بمجال عملهم.

ج. إن منح الثقة التنظيمية في الفئات الفاعلة أضحي من أبرز محاكاة التحفيز الذاتي، هذا الأخير الذي يزيد من إهتمامهم بمشاكل تنظيمهم فيسارعون إلى البحث على حلول لها.

# الخاتمة

قراءة سوسيو-تنظيمية لنتائج البحث

" من يتجنب الطرق الوعرة يقصر في الغالب عن بلوغ

الهدف "

أودلف هتلر

## الخاتمة

يعتبر موضوع التتمر التنظيمي كسلوك سلبي، إستقوائي، استبعادي، إكراهي وغير داعم للفاعلين من بين السلوكيات التي يسلط عليها الضوء وتثير فكر كل من يهتم بالبحث والفهم والتعمق والغوص في أعماق ما يلاحظه بغية كشف الستار وإمطة الغموض عنه ،و ذلك لما يحمله في طياته من مضامين قهرية تؤثر على ردود أفعال الفاعلين وتتحوا بها نحو الكبت والإحجام على البوح بالموقف والآراء والأفكار،وقد بلورت الدراسات والبحوث السوسيو-تنظيمية الإمبريقية المهمة بالواقع الجزائري ترسانة من المعطيات التي إنبثقت منها الدراسة الحالية الموسومة **بالتتمر الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين في إطار خصائص البناء التنظيمي الجزائري**،لذا إتجهنا إلى التركيز على العلاقات الرابطة بين هذه الأخيرة وأبعاد الصمت:صمت الحماية الذاتية ،صمت الإذعان وصمت الأمبالات .

في خضم الشواهد الإمبريقية توصلت الدراسة إلى إنتشار ثقافة تفاعلية جيدة تتسم بالإهتمام، بحفظ كرامة الآخر ودحض الإهانة بمختلف أنواعها والحرص على نشر أخلاق المحادثة مع الآخرين، هذا ما يدفع الفاعلين إلى المشاركة في الإجتماعات بأرائهم وأفكارهم في ظل تيقنهم بأن إختلاف موقفهم لن يتسبب لهم في أي حال من الأحوال بمس كرامتهم بسوء، وفي هذا السياق أدلى **بوخريسة بو بكر** بتحليلات مفادها "أن جودة هذه العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين مستويي التنظيم قد تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الإقتصادية والمالية وتتغلب أيضا على مواطن التوتر التي تغذيها النزاعات أو الخلافات بين الطرفين أو كذلك لعدم وجود شفافية في الإتصالات وتتنقل المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات التنظيمية"**(بوخريسة بو بكر: دس، ص 217)** ،وفي نفس السياق يرى **ناصر القاسيمي** أن هناك"من العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي"**(ناصر قاسيمي: 2014، ص 189)**،على عكس البيئات التنظيمية المشجعة لإفرادها لتقديم مبادراتهم في تنظيم مهامهم ووسائل أعمالهم ،فإن أفرادها يميلون إلى الحفاظ على دعم مصلحها ،هذا ما ظل يشكل بؤرة الضعف في ظل نظام مؤسساتي مركزي بطابع بيروقراطي صانع لاوليجارشية مستبدة مهيكلة لتنظيمات إقتصادية تسيروها قوة سياسية ،وفي هذا السياق يقول **يوسف سعدون** "المعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت

العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم وغير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق" (يوسف سعدون: دس، ص8)، فالمؤسسة المستقلة اليوم هي نفسها مؤسسة

التسيير الذاتي سابقا في نظامها التسييري ولكن بثوب جديد منمق بمسميات لا تجد لها حيزا في الواقع الإمبريقي " فالرواسب الثقافية تنتقل من مرحلة زمنية إلى مرحلة أخرى فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو التنظيمات من تغيرات في البيئة إلا أن الثقافة رغم فناء الأجيال " (قجة رضادراج فريد : 2018، ص 132)، هذا ما يولد لدى الفاعل ميل قوي نحو تبنى ثقافة تبادلية للمصلحة فيصبح عطائه مرتبط بالقدر الذي تسمح به المؤسسة أو ينخفض ليضمحل تماما هذا ما جاء في تحليلات علي الكنز "نلاحظ أن المجتمع يرفض في حدود كبيرة فكري التبادل والعطاء.....لأنه لا يريد تقديم أي شيء لأنهم لا يرغبون في أن يأخذون منه أي شيء" (محمد بشير: 2018، ص23)، فكبح محاولات العمال المنتقدة للواقع التنظيمي سواء في جانبه القانوني أو المعاملاتي والعملي يغرس طابع الفردانية في جماعات العمل، فكثيرا ما كانت السلطة الأبوية المنمطة بطابع التaylorي سبب في خلق إنقسامات عمالية هذا ما أكده سعيد شيخي "إن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير هذا البعد يبدو لنا مركزيا غيابه الهوية هو نتيجة أن محاولات العمال الغير بارزة إبتكاراتهم وإختراعاتهم غير مدمجة وإمكانياتهم غير متعارف عليها فيصبح التصنيع مجال لغير المشاركة" (دراج فريد قجة رضا : 2018، ص130).

إن تقيد الحريات وإلزام الفاعلين بأداء مهام لا تتعلق بوظائفهم الرسمية تحت وطأة جملة من الممارسات القهرية المتضمنة لمظاهر الإستلاب سواء في شقه المادي والمتمثل في كبح الحقوق التنظيمية كالأجر والترقية أو عدم تناسب الجهد العضلي مع الأجر\* الذي تتقاضه الفئات العاملة ورفض مطالبهم المتكررة لتحسين وضعيتهم المهنية ،أو في شقه الإجتماعي كتجريد الأفراد من علاقات الصداقة في محيط العمل، فتترسخ ثقافة التشكيك بالآخر وتتسع الهوة بين الفئات الفاعلة وتنخفض مستويات الثقة التنظيمية بين الزملاء ومع المشرف، فيحجم كل طرف على البوح بموقفه واتجاهاته وفي هذا السياق جاءت تحليلات يوسف سعدون التي مفادها "أن إندفاع رب العمل نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية بتخفيض الأجور إلى المستويات الدنيا كفيل بتعزيز العداوة بين العامل ورجل الإدارة من خلال السعي الدائم لهذا الأخير إلى زيادة الربح

\* هذا ما جاء في تحليلات بشاينية سعد "إن الأجور في الجزائر لا علاقة لها بالإنتاجية والمردود الاقتصادي، فهي أجور اجتماعية لا تعكس لا التطور الاقتصادي ولا الجهد المبذول في العمل" ( بلوم أسهان 2012 ص274)

والمحافظة على الإستقرار وإستقرارية عمليات الإنتاج دون مراعاة لظروف ومتطلبات القوى العاملة  
" (يوسف سعدون: دس، ص7) ،وهذا ما أكده علي

الكنز "لقد فرضت علاقات الإنتاج منطقتها الخاص على العلاقات في العمل الأمر الذي أدى بأغلبية  
العمال النظر إلى الإطارات على أنهم مسيرين مستخدمين وفي بعض الحالات حتى أصحاب رؤوس  
أموال مما تسبب في وجود توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف الفئات المهنية، مما يجعل  
من كل واحدة منهم بعيدة عن الأخرى ناهيك عن انعدام التواصل بينها" (محمد بشير: 2018،  
ص25)، فالعمل في ظل التهديد والإكراه المادي والمعنوي الذي هيكلته الثغرات القانونية التي منحت  
من هم في القمة صلاحيات جمة مكنتهم من خلق حصانة لذواتهم فأضحى القانون عجينة تشكل وفق  
ميوالاتهم وسلاح لقمع من تموقعو في المستويات الدنيا في السلم الهرمي، هذا ما جعل التنظيمات  
الجزائرية تنحوا نحو التشابه وتطبيق الحرفي للأوامر والتعليمات ودحض أشكال التغيير والإبداع فغاب  
إتقان العمل ولإلتزام بمواقيت أدائه .

إن الأسلوب القيادي الداعم بآلياته الفعالة أضحي اليوم هو السبيل لغرس ثمار الإهتمام  
بالمؤسسة وإن هذا لا يتأت إلا من خلال دعم العمل الجماعي فيصبح كل جزء من أجزاء التنظيم  
يساند الجزء الأخر وظيفيا ساعين جميعا إلى تحقيق النجاح للبناء الكلي فيثابر كل عضو في تقديم  
أفضل الأفكار والمعلومات والمعارف هذا ما أكده أحمد هني بقوله "إن رأس المال المنتج هو رأس مال  
شبكة العلاقات" (محمد بشير: 2018، ص90) ،وعلى العكس فإن إلغاء دواعي التفاعل والترابط  
الإجتماعي يعتبر كسياسة تمويهية لتكميم الأفواه هذا ما أكدته الباحثة بلوم أسمهان في مقالها "إن  
مواقف البنية المنظمة المعززة لمناخية الصمت والتي يمكن من خلالها تصور إعتلاي نسقه عامة  
داخل المنظمة يسيطر من خلالها أصحاب القوة ويموهون محتوى النسق اللإنتمائي لإضفاء الشرعية  
على وجودهم وقراراتهم كما ينتزعون الدعم من الروابط المنظمة لتثبيت مواقفهم" ( بلوم أسمهان:  
2019،ص15).

لقد أضحت البنية التنظيمية محفز يرغب الأفراد ويدفعهم إلى العمل خصوصا في ظل تناسب  
الميوالات مع طبيعة المهام الشيء الذي يرفع مستويات الولاء ويصبح كل فاعل داخل النسق محامي  
دفاع على الخدمة التي تقدمها مؤسسته وكذا القائمين عليها نتيجة لما يتلقاه من إحترام وما يعيشه مع  
مشرفه من مواقف حسنة وما يلاحظه من مقومات العدالة التفاعلية، الأمر الذي يرفع من حسه التنظيمي

ووعيه بالضرورة ،على النقيض من ذلك فإن غياب معالم العدالة التفاعلية يؤدي إلى غياب الإلتزام والإنضباط والجد في البحث وتقديم المعلومات الجديدة المتعلقة بمجال العمل وفي هذا أدلى الباحثين

### قجة رضا ودراج

فريد بما يلي "إن العامل الذي يدرك أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية يجد في عمله من أجل تحقيق أهدافه ،أما في الحالات التي لا يدرك الفرد فيها أهمية العمل يعتمد على المحسوبة والعشائرية المكرسة فذلك يؤثر على قيم العمل ومفهومه ودوافعه"(دراج فريد وقجة رضا : 2018، ص125).

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (1)

دليل الملاحظة:

### أ. جوانب متعلقة بالاستبعاد التنظيمي:

- كبح المبادرة (مدى وجود صندوق للاقتراحات ،مدى وجود قاعدة للاجتماعات ،أسلوب التعامل).....

- الاهتمام بكرامة العامل ( طبيعة الحديث المتبدل، طريقة توجيه الأوامر، اماءة الوجه )

### ب. جوانب متعلق بالممارسات القيادية الغير داعمة:

-التحفيز الذاتي (مدى المدح والثناء، طبيعة التأييب، مدى تفويض المسؤولية).....

-كبح العمل الفرقي (مدى التعاون ،مدى التفاعل بين الفرق ،مدى التعاون بين الزملاء ،مدى التحدث في مواضيع لا تتعلق بالعمل ).....

### ج. جوانب متعلقة بصمت الإذعان وصمت الامبالاة:

- الالتزام ألقصري) مدى تشبه طرق العمل، وقت الدخول، وقت الخروج، مدى ارتداء ملابس بالعمل (.....

- غياب عمق العمل) مدى إتقان العمل، مدى تلقي الشكاوى من المواطنين).....

.....  
.....  
- الاهتمام بسمعة المنظمة (لتحدث عن المؤسسة، طبيعة ردود الأفعال حيال الأفكار المنتقدة للمؤسسة)  
.....  
.....

## الملحق (2)

### المقابلة الحرة

- ما هي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟
- ما هو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟
- ما هو الأسلوب الذي تحبذه في ممارساتك الإشرافية؟
- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مروضيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟
- كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين بمؤسستكم؟
- كيف يمكن بعث حيوية الضمير بمؤسستكم؟
- ما هي المحاكاة الكفيلة لبناء ثقافة نفخ الصفارة بمؤسستكم؟
- ما هي الآليات التي تعزز بناء ثقة تنظيمية بمؤسستكم؟
- ما هي الأساليب التي تضمنها مؤسستكم لترسخ معالم العدالة التفاعلية؟

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

ملحق رقم (3) استمارة قبل التجريب  
استمارة حول

التنمر الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة: تحت إشراف:

برة تركية  
د. بلوم اسمهان

السنة الجامعية: 2019 / 2020

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية للغاية ولغرض علمي بحت

اولا: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- (1) الجنس  ذكر  أنثى
- (2) السن
- (3) مستوى التعليم  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- (4) الحالة الاجتماعية  عازب  متزوج  مطلق  أرمل
- (5) مدة العمل داخل المؤسسة
- (6) درجة الوظيفة

**ثانياً: بيانات متعلقة بالانتماء الإداري:**

**I. بيانات متعلقة بالانتماء الإداري:**

- (7) هل تعرضت لإهانات تمس كرامتك داخل المؤسسة؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم:
- (8) ما نوع هذه الإهانة: الصراخ بدون مبرر  الصخرية  الشتم
- (9) بماذا تتعلق هذه الإهانة: إهانة لأفكارك  إهانة لأساليب إنجازك
- (10) في الغالب هل تتلقأ أوامر بقيام بالعمل بطريقة محادثة؟ عادية  صراخ عالي   
توبيخيات
- (11) هل تشعر بتقدير عن إنجازك لعملك من قبل مشرفك؟ نعم  لا
- (12) هل يصغي مشرفك باهتمام لحديثك؟ نعم  لا
- (13) هل تلاحظ أن مؤسستك تشجع الأفراد المبادرين لأفكار ابتكارية لاستفادة من التقنيات الإنتاجية الحديثة؟ نعم  لا
- (14) ما نوع الاقتراحات التي تقوم المؤسسة بتشجيعها؟ المتعلقة بأساليب العمل  المتعلقة بالأجور   
المتعلقة بتخطيط مكان العمل  المتعلقة بتغيير الآلات  أخرى تذكر
- (15) عند حدوث أي عطب في الآلة هل تسمح لك مؤسستك بالتدخل لإصلاحها؟ نعم  لا
- (16) في حالة الإجابة بـ لا هل السبب في ذلك يرجع إلى: تخصص غير تقني   
ضعف المستوى التعليمي  أسباب أخرى تذكر
- (17) هل يدرس مشرفك معك الآثار المترتبة على قراراتك المتعلقة بتغيير وسائل العمل؟ نعم  لا
- (18) هل يشجعك مشرفك على تحديد الاحتياجات اللازمة لأداء مهامك؟ نعم  لا

- 19) هل تتقبل مؤسستك الانتقادات المتعلقة بشأن قانونها الداخلي ؟ نعم  لا
- 20) في حالة الإجابة بـ نعم هل يتم تغيير القوانين المنتقدة ؟ نعم  لا
- 21) هل تتقبل مؤسستك الانتقادات المتعلقة بأساليب العمل ؟ نعم  لا

## II. بيانات متعلقة بالإكراه في العمل

- 22) هل تعرضت لتهديد داخل مؤسستك؟ نعم  لا
- 23) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذا التهديد: طرد من العمل  تهديد بالخصم  تهديد بالعزل  تهديد بالنقل
- 24) هل ترى أنك تحصل على جميع حقوقك داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 25) في حالة الإجابة بـ لا ماهي الحقوق التي لم تحصل عليها؟ متعلقة بالأجر متعلقة  بساعات العمل  متعلقة بالعطل  أخرى تذكر
- 26) هل تعرضت لطرده من قبل مشرفك من الجماعة التي يتواجد بها ؟ نعم  لا
- 27) هل يقوم مشرفك بنشر إشاعات عليك ليفسد علاقتك بالزملاء ؟ نعم  لا
- 28) هل يقوم مشرفك بمنع زملائك من الحديث معك ؟ نعم  لا
- 29) في حالة الإجابة بـ نعم كيف يتم ذلك؟ الأمر الصريح بعدم محادثتك  الرقابة الشديدة لكل من يحادثك  عقاب من يحادثك  أخرى تذكر
- 30) هل ترى ان كل المهام التي تؤديها متعلقة بمجال عملك ؟ نعم  لا
- 31) ما نوع هذه الاعمال الإضافية: متعلقة بالتنظيف  متعلقة بالصيانة  أخرى تذكر
- 32) هل يكلفك مشرفك باستمرار بمهام إضافية ؟ نعم  لا
- 33) هل يكلفك مشرفك بمهام اثناء ساعات الاستراحة ؟ نعم  لا
- 34) ما رأيك في النظام الداخلي المطبق في مؤسستك؟

## III. بيانات متعلقة بالممارسات القيادية غير داعمة

- 35) هل تؤكد مؤسستك على مبدأ الاحترام ؟ نعم  لا
- 36) في حالة الإجابة بـ نعم هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه؟ بين العمال والإدارة  بين العمال والمشرفين  بين العمال فيما بينهم
- 37) هل يعمل مشرفك على تنمية ثقافتك بأدائك ؟ نعم  لا
- 38) هل تعمل مؤسستك على تشجيع العمل الجماعي ؟ نعم  لا

- 39) عندما يوجهك غموض في عملك ماذا تفعل؟  
تتصرف من تلقاء نفسك  تسأل زملائك أولاً  تسأل مشرفك   
40) هل هناك تعاون بين زملائك في انجاز العمل ؟ نعم  لا   
41) ما رأيك في الأسلوب الذي يتعامل به معك مشرفك؟

### ثالثاً: البيانات المتعلقة بالصمت التنظيمي لدى العاملين

#### I. بيانات متعلقة حول صمت الإذعان

- 42) هل تساهم بتقديم اقتراحات حول تعديل أهداف المؤسسة ؟ نعم  لا   
43) في حالة الإجابة بـ لا هل السبب يعود إلى؟ عدم منح الفرصة لذلك  عدم توافق أهدافك مع أهداف المؤسسة  أخرى تذكر   
44) هل تقوم بتقديم آرائك حول القرارات التنظيمية إلى مشرفك ؟ نعم  لا   
45) هل تلتزم بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل ؟ نعم  لا   
46) في حالة الإجابة بـ نعم هل التزامك ينبع : عن إرادتك  أو إرادة الإدارة   
47) هل تلتزم بطرق العمل المفروضة ؟ نعم  لا   
48) هل تقوم بتقديم آرائك حول مشرفك إلى زملائك؟ نعم  لا   
49) هل تقدم آرائك حول نظام العمل إلى زملائك ؟ نعم  لا   
50) هل تتحدث مع زملائك إلى الظروف السلبية في العمل ؟ نعم  لا   
51) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذه الظروف: ظروف العمل  ظروف متعلقة بالممارسات الإدارية أخرى تذكر   
52) التسلسل الهرمي الموجود في مؤسستك يسمح لك بإبداء آرائك في مجال التخطيط ؟ نعم  لا   
53) في أي مجال من مجالات التخطيط تقوم بتقديم آرائك ؟ تخطيط مكان العمل  تخطيط ساعات العمل  أخرى تذكر   
54) هل تقوم بتقديم مقترحات لتغيير وسائل العمل ؟ نعم  لا   
55) هل تقوم بتقديم طرق جديدة في العمل ؟ نعم  لا   
56) حسب رأيك لهذا يميل زملائك إلى حجب إنتقاداتك؟

## II. بيانات متعلقة حول الصمت الحماية الذاتية

- (57) هل تشارك في الحوارات التي تحدث اثناء الاجتماعات ؟ نعم  لا
- (58) هل الثقافة السائدة داخل المؤسسة حسب وجهة نظرك تدعم الحديث عن مشاكل العمل ؟ نعم  لا
- (59) عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس العمال هل تقوم بـ: دعم هذه الفكرة  نقدها
- تكون محايدا
- (60) عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم هل تقوم بـ: دعم هذه الفكرة
- نقدها  تكون محايدا
- (61) هل تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال اعجابك ؟ نعم  لا
- (62) كيف يتم مواجهة المشكلات التنظيمية لمؤسستك؟

## III. بيانات متعلقة بالصمت اللامبالاة

- (63) هل تهتم بنشر الآراء الإيجابية حول الظروف الفيزيائية في المؤسسة؟ نعم  لا
- (64) هل تهتم بنشر الآراء الإيجابية حول الطبيعة الإشرافية في المنظمة؟ نعم  لا
- (65) هل تهتم بنشر الآراء الإيجابية حول المنتج التي تقدمها المؤسسة؟ نعم  لا
- (66) هل تهتم بنشر الآراء الإيجابية حول مستويات الأجور في مؤسستك؟ نعم  لا
- (67) في حالة ما إذ سمعت شخص ما يتحدث على مؤسستك بسوء: هل تلتزم الصمت  تؤيد القائل
- تدافع على مؤسستك
- (68) هل تنزعج عند حدوث مشكلة ما في مؤسستك؟ نعم  لا
- (69) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع المشاكل التي تزعجك أكثر: مشاكل تعطل الإنتاج  مشاكل بين الزملاء  مشاكل بين الزملاء والمشرف
- (70) هل تهتم بتقديم معلومات حول الأمور التي ترى بانها تضر بالمؤسسة الى مشرفك؟  
نعم  لا
- (71) هل تهتم بتقديم معلومات المستجدة حول المنتج الذي تقدم مؤسستك الى مشرفك؟ نعم  لا
- (72) ما رأيك في زملائك الذين لا يسعون الى تقديم شيء إضافي خارج عملهم؟

---

---

---

---

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

ملحق رقم (4) استمارة مقابلة مجربة

حول موضوع

التنمر الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة: تحت إشراف:

برة تركية  
د. بلوم اسمهان

السنة الجامعية: 2019 / 2020

اولا: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- (1) الجنس  ذكر  أنثى
- (2) السن
- (3) مستوى التعليم أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- (4) الحالة الاجتماعية عازب  متزوج  مطلق  أرمل
- (5) مدة العمل داخل المؤسسة
- (6) درجة الوظيفة: عون استغلال  سائق  رئيس فرقة

ثانيا: بيانات متعلقة بالانتماء الإداري:

ا. بيانات متعلقة بالاستبعاد التنظيمي

- (7) هل تعرضت لإهانات تمس كرامتك داخل المؤسسة خلال مسيرتك المهنية ؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم:
- (8) ما نوع هذه الإهانة: الصراخ بدون مبرر  السخرية  التشتت
- (9) بماذا تتعلق هذه الإهانة: إهانة لأفكارك  إهانة لأساليب انجازك
- (10) في الغالب هل تتلق أوامر بقيام بالعمل بطريقة: محادثة عادية  صراخ عالي
- توبيخيات
- (11) هل تشعر بتقدير عن انجازك لعملك من قبل مشرفك ؟ نعم  لا
- (12) هل يصغي مشرفك باهتمام لحديثك ؟ نعم  لا

13) هل تلاحظ ان مؤسستك تشجع الأفراد المبادرين بأفكار ابتكاريه لاستفادة من التقنيات الإنتاجية

الحديثة؟ نعم  لا

14) ما نوع الاقتراحات التي لا تقوم المؤسسة بتشجيعها: المتعلقة بأساليب العمل  المتعلقة

بالأجور

المتعلقة بتغيير الآلات  ساعات العمل الإضافية

15) عند حدوث أي عطب في الآلة هل تسمح لك مؤسستك بالتدخل لإصلاحها ؟ نعم  لا

16) في حالة الإجابة بـ لا هل السبب في ذلك يرجع إلى: تخصص غير تقني  ضعف المستوى

التعليمي

17) هل يدرس مشرفك معك الآثار المترتبة على قراراتك المتعلقة بتغيير وسائل العمل؟ نعم

لا

18) هل يشجعك مشرفك على تحديد الاحتياجات اللازمة لأداء مهامك؟ نعم  لا

19) هل تتقبل مؤسستك الانتقادات المتعلقة بشأن قانونها الداخلي ؟ نعم  لا

20) في حالة الإجابة بـ نعم هل يتم تغيير القوانين المنتقدة؟ نعم  لا

21) هل تتقبل مؤسستك الانتقادات المتعلقة بأساليب العمل؟ نعم  لا

## II. بيانات متعلقة بالإكراه في العمل

22) هل تعرضت لتهديد داخل مؤسستك في خلال مسيرتك المهنية؟ نعم  لا

23) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذا التهديد: طرد من العمل  تهديد بالخصم  تهديد بالعزل

بالنقل

24) هل ترى أنك تحصل على جميع حقوقك داخل المؤسسة نعم  لا

(25) في حالة الإجابة بـ لا ماهي الحقوق التي لم تحصل عليها: متعلقة بالترقية  متعلقة بساعات العمل

(26) هل تعرضت لنقل من جماعة العمل التي كنت تتواجد بها؟ نعم  لا

(27) هل نشرت عليك إشاعة لإفساد علاقتك بالزملاء؟ نعم  لا

(28) هل يمتنع بعض زملائك عن الحديث معك؟ نعم  لا

(29) في حالة الإجابة بـ نعم هل هذا: نابع من رغبتك  تعسف المشرف

(30) هل ترى أن كل المهام التي تؤديها متعلقة بمجال عملك؟ نعم  لا

(31) ما نوع هذه الأعمال الإضافية: متعلقة بالتنظيف  متعلقة بالصيانة  أخرى تذكر

(32) هل يكلفك مشرفك باستمرار بمهام إضافية؟ نعم  لا

(33) هل يكلفك مشرفك بمهام أثناء ساعات الاستراحة؟ نعم  لا

(34) ما رأيك في النظام الداخلي المطبق في مؤسستك؟

.....  
.....  
.....

### III. بيانات متعلقة بالممارسات القيادية غير داعمة

(35) هل تؤكد مؤسستك على مبدأ الاحترام؟ نعم  لا

(36) في حالة الإجابة بـ نعم هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه:

بين العمال والإدارة  بين العمال والمشرفين  بين العمال فيما بينهم

(37) هل يعمل مشرفك على تنمية ثقتك بأدائك؟ نعم  لا

(38) هل تعمل مؤسستك على تشجيع العمل الجماعي؟ نعم  لا

39) عندما يواجهك غموض في عملك ماذا تفعل؟ تتصرف من تلقاء نفسك  تسأل زملائك أولاً  تسأل مشرفك

40) هل هناك تعاون بين زملائك في انجاز العمل؟ نعم  لا

41) ما رأيك في الأسلوب الذي يتعامل به معك مشرفك؟

.....  
.....  
.....

### ثالثاً: البيانات المتعلقة بالصمت التنظيمي لدى العاملين

#### 1. بيانات متعلقة حول صمت الإذعان

42) هل تساهم بتقديم اقتراحات حول تعديل أهداف المؤسسة؟ نعم  لا

43) في حالة الإجابة بـ لا هل السبب يعود إلى: عدم منح الفرصة لذلك  عدم توافق أهدافك مع أهداف المؤسسة

44) هل تقوم بتقديم آرائك حول القرارات التنظيمية إلى مشرفك؟ نعم  لا

45) هل تلتزم بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل؟ نعم  لا

46) في حالة الإجابة بـ نعم هل التزمك: ينبع عن أدائك  أو إرادة الإدارة

47) هل تلتزم بطرق العمل المفروضة؟ نعم  لا

48) هل تقوم بتقديم آرائك حول مشرفك إلى زملائك؟ نعم  لا

49) هل تقدم آرائك حول نظام العمل إلى زملائك؟ نعم  لا

50) هل تتحدث مع زملائك على الظروف السلبية في العمل؟ نعم  لا

51) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذه الظروف: ظروف العمل □ ظروف متعلقة بالممارسات الإدارية □

52) التسلسل الهرمي الموجود في مؤسستك يسمح لك بإبداء آرائك في مجال التخطيط؟ نعم □ لا □

53) في أي مجال من مجالات التخطيط لا تقوم بتقديم آرائك: الساعات الإضافية □ الأجر □ وسائل العمل □

54) هل تقوم بتقديم مقترحات لتغيير وسائل العمل؟ نعم □ لا □

55) هل تقوم بتقديم طرق جديدة في العمل؟ نعم □ لا □

56) حسب رأيك لهذا يميل زملائك إلى حجب انتقاداتهم؟

.....  
.....  
.....

## II. بيانات متعلقة حول الصمت الحماية الذاتية

57) هل كنت تشارك في الحوارات خلال فترة رئس المركز قبل السابق التي تحدث أثناء الاجتماعات؟ نعم □ لا □

58) تشارك حاليا في الحوارات اثناء الاجتماعات؟ نعم □ لا □

59) هل الثقافة السائدة داخل المؤسسة حسب وجهة نظرك تدعم الحديث عن مشاكل العمل؟ نعم □ لا □

60) عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس العمال هل تقوم بـ: دعم هذه الفكرة □ نفيها □ تكون محايدا □

61) عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم هل تقوم بـ: دعم هذه الفكرة □  
نقدها □ تكون محايدا □

62) هل تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال إعجابك؟ نعم □ لا □

63) كيف يتم مواجهة المشكلات التنظيمية لمؤسستك؟

.....  
.....  
.....

### III. بيانات متعلقة بالصمت اللامبالاة

64) في حالة ما إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل تؤيد: القائد □ تنتقده □ محايد □

65) في حالة ما إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مشرفك هل: تؤيد □ تنتقده □ محايد □

66) في حالة ما إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة: تؤيد □ تنتقده □ محايد □

67) في حالة ما إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مستويات الأجور: تؤيد □ تنتقده □ محايد □

68) في حالة ما إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك بسوء هل: تلتزم الصمت □ تؤيد القائل □ تدافع عن المؤسسة □

69) هل تزعجك حدوث مشكلة ما في مؤسستك؟ نعم □ لا □

70) في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع المشكلة التي تزعجك أكثر: مشكلة بين الزملاء □ مشاكل بين

الزملاء والمشرف □

71) في حالة ما رأيت أحد الزملاء يتصرف بطريقة تؤدي الى تعطيل الخدمة ماذا تفعل؟

تخبر المشرف □ تلتزم الصمت □

72) هل تقوم بالاطلاع على المعلومات الجديد في مجال عملك؟ نعم □ لا □ احيانا □

73) ما رأيك في زملائك الذين لا يتهربون من أداء ساعات إضافية في العمل؟

.....  
.....  
.....

# قائمة المراجع

المراجع

القرآن الكريم

الكتب :

1. احمد زايد :مقدمة علم الاجتماع السياسي، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط2، 2006.
2. العياشي عنصر : نحو علم اجتماع نقدي دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات، الجامعية الجزائر، 1999 .
3. بوخريسة بوبكر :اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، بقسنطينة، الجزائر، دس .
- 4.حسين عبد الحميد احمد رشوان :دراسة في علم الاجتماع السياسي، دار التعلم الجامعي للطباعة النشر والتوزيع، الاسكندرية،مصر، ط1، 2013.
- 5.رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
6. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004 .
7. سعد عيد مرسي بدر : الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 .
8. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007 .
9. عبد الكريم بوحفص : تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
10. عبير حمود الفاعوري ، محمد مفضي الكساسبة : قضايا معاصرة في الإدارة، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2009 .
11. عدلي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر، دس .
12. غني دحام واخرون :ادارة السلوك التنظيمي، ط 1، غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

13. لو كيا الهاشمي : نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، دس .

14. مؤيد سعيد السالم : نظريات المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ، ط 3 . 2008 .

15. محمد بشير : علماء اجتماع التنظيمات و العمل في الجزائر، دار كنوز للإنتاج و النشر و التوزيع، تلمسان، الجزائر، 2018 .

16. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط 1 ،دار الشروق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2014.

17. مورييس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

18. ناصر قاسمي: سوسيلوجيا المنظمات دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

19. يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، دس .

### المجلات العلمية

1. العرياني موسى مساعد محمد : واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، العدد 167، 2016.

2. بلوم أسمهان :ثقافية الصمت المنظمة سوسيلوجية العناصر المعرفية والتكميلية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، 2019 .

3. دراج فريد، قجة رضا : المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية ، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع ،العدد 5 2018.

4. رزان علي مهيدات . دلال مدمد الزعبي :سلوكيات التتممر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن و العوامل المرتبطة بها، المجلة الدولية للأبحاث ،جا

معة الإمارات العربية المتحدة، العدد 35، 2014 .

5. زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين : أسباب الصمت التنظيمي و أثرها في اداء العاملين ، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة و التطبيقية ، العدد 1، 2018.

6. سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر : واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، 2018.
7. شعيب احمد عزيز :تأثير التتمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد119 .
8. عبد الكريم السكر .اثر العدالة التفاعلية في الاداء الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الادارة، المجلد 40 ،العدد2، 2013.
- 9.. عبد الله علي صكر، فيصل علوان الطائي : أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي، مجلة الادارة و الاقتصاد، المجلد السادس، العدد 21، دس .
10. عبد الوهاب مغار :التتمر الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة ،عدد 43، 2015.
11. عمار فتحي موسى إسماعيل :محددات الصمت التنظيمي و أثرها على الاحتراق الوظيفي لاعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مجلة ادارة الاعمال، جامعة مدينة السادات، 2012.
12. مرفت محمد السعيد مرسي: اثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسطين في العلاقة بين الاشراف السيئ و الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد02، 2018 .
- 13.(—): السلوك الاستقواء لدى طلاب وطالبات جامعتي الجوف وجائل،.مجلة كلية التربية، جامعة الازهر ،العدد189، 2018 .

### الاطروحات والرسائل الجامعية

1. بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، اطروحة دكتوراة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الإسلامية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة ،الجزائر ،2012 .
2. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، اطروحة دكتوراة، غرداية، الجزائر، 2013.
3. محمد هجو عبد القادر محمد علي: أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي و نية ترك العمل ،رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان، 2018.
4. موسى خويلد عيسى: السلطة الرمزية للفاعلين في مجال الاجتماعي و علاقتها بإنتاج السلطة غير

الرسمية في الادارة المحلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013 .

### مراجع الاجنبية:

1. Muhammad Imran Qureshi and other : A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate , Workplace Bullying and Employee Health , Arab economics and business journal ,University of Kaslik , Pakistan , 2014 .
2. Neven Deniz , Aral Noyan , Ozmur Gulen Erasun : the relationship between employee silence and organizational Commitment in a Private Healthcare company , Marmara university ,istanbul , turkey , 2013.
3. Raoni Rocha : du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation, Gestion et management, université de Bordeaux, Français, 2014.