



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان : العلوم الإجتماعية

كلية : العلوم الإنسانية والإجتماعية

فرع : علم الاجتماع

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

رقم :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان :

الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين

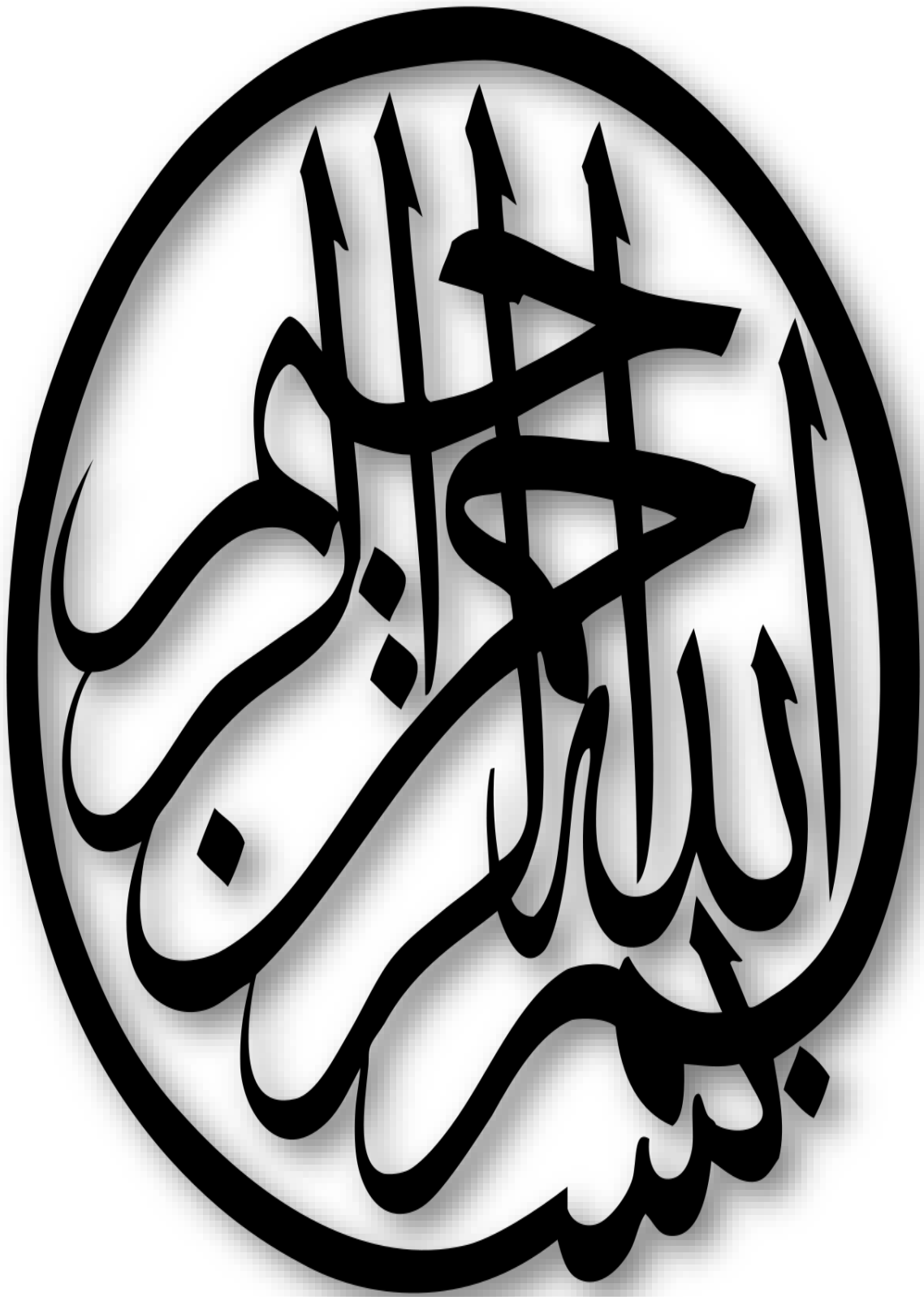
- دراسة ميدانية بشركة TRANSBEST DISTRIBUTION - المسيلة -

من اعداد الطالبة :

أسماء بورويس

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	أ. منير قندوز
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف	أ. اسمهان بلوم
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	أ. عبد الناصر عزوز

السنة الجامعية: 2020_2019



التشكر

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي وفقني في انجاز هذا العمل
وسهل لي أموري ومصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم
يشكر الناس لم يشكر الله"

فشكر وتقدير واحترام إلى الأستاذة المحترمة "اسمهان بلوم" لتفضيلها
الإشراف على هذا العمل، وعلى سعة الصدر التي تمتاز بها والتي
أفادتنا بإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة، ونتمنى لها حياة علمية حافلة
بالنجاحات.

ونتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع بالخصوص
رئيس القسم "بن خالد"، "جطلولي يوسف"، "بوجلال مصطفى" "بونويقة
نصيرة"، على تحكيمهم الإستمارة وتصويرياتهم القيمة.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذا العمل وإبداء توجيهاتهم
القيمة.

وأشكر كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد ولو
بكلمة طيبة ووفقنا الله وإياكم.

"اللهم سخر قلمنا لخدمة العلم النافع ونور عقولنا بالضياء الساطع"

إهداء

الى من كان سببا في وجودي "أمي وأبي رحمه الله وجعل الجنة مؤاه"

الى قرة عيني ومن شاركيني طفولتي أم أمي وأمي ثانية "جدتي"

الى من شاركتم وشاركوني اصلي الأصيل "أخواتي إخوتي، إيمان ، صلاح الدين ، مريم، لخضر، فرح"

الى ذرايح الأيمن ومن كانوا سند لي في الحياة "أخوالي"

الى الأرواح الزكية ورمز الأمل والعتاء "خالتي وأزواجه"

الى من تمثل المودة العميقة ورمز الأمل والعتاء " صديقة بشرى"

الى كل من علمني كيف يكتب الحرف وتقرأ الكلمة " المعلمين
والأساتذة"

الى الأرض الطيبة "الجزائر"

الى كل محب صادق وفي "أحبائي وأصدقائي"

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وإهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
01	مقدمة
04	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
08	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
09	رابعاً: فرضيات الدراسة
12	الفصل الثاني : الممارسات السلطوية "رؤية سوسيوتنظيمية"
13	أولاً: الممارسات السلطوية والإسهاب المفاهيمي
15	ثانياً: المقاربة النظرية للممارسات السلطوية
15	I. الممارسات السلطوية التعويضية ومنطلقات التايلورية
19	II. الممارسات السلطوية المعرفية ومنطلقات آلفن توفلر
22	III. الممارسات السلطوية التلاؤمية ومنطلقات الأنسنة
25	ثالثاً: محددات فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية
27	رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
29	الفصل الثالث: صمت العاملين في ظل علم الإجتماع
30	أولاً: صمت العاملين دلالة مفاهيمية
33	ثانياً: صمت العاملين في ظل المقاربات النظرية
33	I. صمت الإذعان ومنطلقات إتريني
34	II. صمت حماية الذاتية ومنطلقات بيتر بلاو
37	III. صمت الموالاة الإجتماعية ومنطلقات شيبستر بيرنارد

فهرس المحتويات

39	ثالثا: محكات صمت العاملين
43	رابعا: مناقشة بحثية لواقع صمت العاملين في المؤسسة الجزائرية
46	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
47	أولا: مجالات الدراسة
48	ثانيا: المنهج المستخدم
48	ثالثا: أدوات جمع البيانات
50	رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
55	الفصل الخامس: علاقة الممارسات السلطوية التعويضية بصمت العاملين
56	أولا: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية التعويضية
59	ثانيا: الممارسات السلطوية التعويضية وعلاقتها بصمت الإذعان
63	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية التعويضية
65	الفصل السادس: علاقة الممارسات السلطوية المعرفية بصمت العاملين
66	أولا: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية المعرفية
67	ثانيا: الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بصمت حماية الذاتية
72	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية المعرفية
74	الفصل السابع: علاقة الممارسات السلطوية التلاؤمية بصمت العاملين
73	أولا: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية التلاؤمية
75	ثانيا: الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بصمت موالاة الاجتماعية
79	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية
80	خاتمة قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة
	الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	يوضح الممارسات السلطوية علاقتها بصمت العاملين	01
13	يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية	02
19	يوضح الممارسات السلطوية التعويضية في ضوء منطلقات التايلورية	03
22	يوضح الممارسات السلطوية المعرفية في ضوء منطلقات ألفن توفلر	04
24	يوضح الممارسات السلطوية التلاؤمية في ضوء منطلقات الأسنة	05
25	يوضح محددات بناء فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية	60
31	يوضح أشكال صمت العاملين	70
40	يوضح محكات بناء صمت العاملين	80
42	يوضح تأثير صمت على العاملين والمنظمة	09

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس	01
	يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية والوضع المهني	02
	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمستوى المهني	03
	يوضح العلاقة بين المستوى المهني وحرص رئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين	04
	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وأسلوب الرئيس	05
	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والحافز المادي الذي يسهم في زيادة الاجتهاد في العمل	06
	يوضح العلاقة بين إهتمام رئيس بتفاصيل العمل والإمتناع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات مع الرئيس	07
	يوضح العلاقة بين التحفيز المادي للزيادة الإجتهد في العمل والإحتفاظ بالأفكار حول حل المشاكل الغير معني بها	08
	يوضح العلاقة بين حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين وعدم الرغبة في التحدث عن الإقتراحات للغير في العمل	09
	يوضح العلاقة بين أسلوب الرئيس وعدم تقدم الأفكار حول كيفية تحسين العمل	10
	يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتحفيز على العمل الإبداعي	11
	يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتفويض السلطة	12
	يوضح العلاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي والتزام الصمت لحماية وحفاظا على الوظيفة	13
	يوضح العلاقة بين تفويض السلطة وحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خوفا من فقدان الثقة والسمعة داخل المؤسسة	14
	يوضح العلاقة بين تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية وحجب المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة	15
	يوضح العلاقة بين الثقة الرئيس بالعاملين وعدم تقديم الإقتراحات	16
	يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية والتشجيع على العمل الجماعي	17

فهرس الجداول

	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتوفير ظروف عمل مريحة	18
	يوضح العلاقة بين المستوى المهني ونظام التحفيز المعنوي	19
	يوضح العلاقة بين تشجيع على العمل الجماعي والتزام الصمت لحماية وحفاظا على الآخرين (جماعة العمل)	20
	يوضح العلاقة بين نظام التحفيز المعنوي للعاملين والكشف عن معلومات التي تضر المؤسسة	21
	يوضح العلاقة بين توفير ظروف عمل مريحة والتعاون للحفاظ على سمعة المؤسسة	22

مقدمة

“النجاح ليس النهاية

والفشل ليس قاتلاً

إنما الشجاعة للاستمرار

هي ما يهم”

“وينستون تشيرشيل”

ينظر للمنظمة على أنها أشكال واضحة المعالم ، تشكل بنى إجتماعية، تعمل على الحفاظ على وجودها من خلال حل الصراعات الموجودة، كما ترنوا إلى البناء الوظيفي التي تتساند إنجازها وظيفيا لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن التقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع ولد مشكلات إدارية ومعوقات تنظيمية، وذلك نتيجة البيروقراطية التعسفية وهيمنة مركزية السلطة الطاغية المعيقة لأداء الفئات العاملة، مما أفرز عن ذلك عدم فعالية المنظمة، وتبني العاملين مظاهر سلبية كعدم المشاركة في إعطاء الأفكار والآراء التي تساهم في تحقيق المنفعة للمنظمة، صمت الإستسلام، اللامبالاة، ما جعل المفكرين ولاسيما علماء سوسيولوجيا التنظيمات، للكشف عن أسباب تلك مشكلات والمظاهر التي باتت ترهق كاهل المنظمات وتكبج فعالية التنظيم ، لتركيس البحث عن علاج وحلول التي تجعل من التنظيم ناجحا وفعالاً في صورة مثالية.

ومن خلال هذه التجليات انتهجت المنظمات إعادة النظر في سيرها وسياستها التنظيمية، والإعتماد على مبادئ الإدارة الحديثة التي ترنوا نحو النمو والتطور، خاصة بعد أن أصبح المورد البشري أهم عناصر المنظمة، الذي يمايز داخلها بين فئتين فئة مسيسة (ممارسة السلطة) بيدها التحكم، السيطرة، والقرار، وفئة أخرى عاملة متأثرة، عليها الإمتثال والطاعة والخضوع والتزام الصمت، وفي خضم تفاعل هاتين الفئتين تطور كل جهة من الآليات والوسائل والإستراتيجيات ما يضمن لها البقاء، كما تواجه ردود الفعل وتحمل العواقب، وبين هاته وتلك يطلب من كل فئة أن تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وبدون ذلك يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتخطيط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

إن الإهتمام بالمورد البشري في التنظيم يتجلى في فهم ممارسي السلطة لنفسية الفئات العاملة، ودافع سلوكهم وحاجاتهم المادية والمعنوية والإجتماعية وأسلوب تفكيرهم وتمكينهم وتقنينهم المهارات الفنية، إلى جانب كيفية إقناعهم والتأثير فيهم، عن طريق تحفيزهم ورفع معنوياتهم، مما يحقق رضاهم ويعزز إستقرارهم، ويسهم في تنمية سلوك التعاون بالحفاظ على اسرار المنظمة.

هذا ما يؤدي الى ترسيخ معالم الممارسات السلطوية التنظيمية التي تتجلى في أبعادها المعتمدة كالممارسات السلطوية التعويضية التي تظهر من خلال منح الحوافز المادية للفاعلين، وتقنينهم الإجراءات الرسمية للعمل، وفي نفس السياقات البحثية أناطت الممارسات السلطوية المعرفية دوراً فعالاً في تركيس أبعاد الممارسات السلطوية التنظيمية عن طريق تمكين الفئات العاملة وتدريبهم، الى جانب تنمية المهارات الفنية لديهم، وتشجيعهم

مقدمة البحث

على التفكير الإبداعي، إضافة الى الممارسات السلطوية التلاؤمية كبعد آخر للممارسات السلطوية التنظيمية، بإتخاذ سياسة تنمية الذكاء الانفعالي، بالإشتراك في انجاز المهام واتخاذ القرارات، وتعزيز العمل بروح الفريق كأساليب تحفيزية للفاعلين.

من خلال ماسبق، يتضح أن للممارسات السلطوية التنظيمية تأثير على المورد البشري " الفئات العاملة "، قد تسهم في تثمين سلوكه أو عكس ذلك بكبح سلوكه، فتساهم في زيادة صمت الإذعان، وتفعيل صمت الحماية الذاتية، وتعزيز صمت موالاة الإجتماعية لدى الفئات العاملة، بإعتبار أن سلوك صمت لدى العاملين سلوكاً طوعياً واختيارياً، فهو يحقق استقرار البيئة التنظيمية من خلال تعزيز صمت الموالاة الإجتماعية، بالإهتمام بزملاء العمل والحفاظ على معلومات وأسرارها بسرية لتحقيق المنفعة للمنظمة، كما يحقق المنفعة للفئات العاملة من خلال صمت الحماية الذاتية الذي يعزز من الثقة والسمعة الى جانب الحفاظ على الوظيفة ومنصب العمل، هذا من الناحية الإيجابية أما من الناحية سلبية فهو يحقق صمت الإذعان، ما يؤدي بالفئات العاملة الى الاستسلام والخوف من ممارسي السلطة نتيجة ردود فعلهم السلبية.

ومن هنا جاء اختيارنا لموضوع الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين من الناحية السوسيو تنظيمية، من خلال كبح سلوك صمت لدى العاملين وفسح المجال لهم بالتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على المبادرة بإقتراحاتهم المساهمة في تنمية المنظمة، مما يؤل الى تدني سلوكيات السلبية نتيجة الممارسات البيروقراطية والمركزية المهيمنة.

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع سبعة 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 بالمتغير المستقل (الممارسات السلطوية التنظيمية) من إسهاب مفاهيمي ومقاربة نظرية للمتغير، مروراً بمحددات فعالية الممارسات السلطوية، تليها مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث متغير التابع موضوع (صمت العاملين) عبر الدلالة المفاهيمية وأهم المنطلقات التنظيرية التي تناولته، كما تم التطرق الى محكات صمت العاملين، إضافة الى المناقشة البحثية لواقع صمت العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

مقدمة البحث

انطلاقاً من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الإمبريقية، فإنطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، والمتمثلة في **الفصل الرابع** الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه، أما الفصول الأخرى (**الخامس، السادس، السابع**) فقد تضمن تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للجداول التقاطعية، لتنتهي الدراسة الى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيوتنظيمية للنتائج العامة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية

للدراسة النظرية

“ إن الإشكالية الخاصة بكل بحث هي التي تميز هذا البحث عن غيره من
البحوث التي تتناول نفس المشكلة ، لأن الإشكالية هي التي تصنع وجهة النظر
التي تتم وفقها معالجة المشكلة ”

" لأرامي و فالي "

أولاً : تحديد الإشكالية وصياغتها :

يشكل المجال التنظيمي أحدهم الميادين التي حضت بالدراسة والبحث من قبل المفكرين والعلماء بإختلاف تخصصاتهم، نظراً لتضمينه للعديد من الأنشطة المهيكلة لطابع الأنسنة والتفاعلية، مابلور المنطلقات النظرية والإمبريقية للبحث، حول الآليات الرامية للتقصي عن المحكات الكافية للنهوض بالأبنية التنظيمية، وتحقيق مستويات عالية من الفعالية.

وتزامنا مع التغيرات التي طرأت على المؤسسات ومع تطور التكنولوجيا والصناعي المتزايد، وتسعى إلى التكيف معها بالبحث عن سبل رفع أدائها وجودتها، وذلك لا بد أن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة، ومحاولة فهمه ومعرفة كيفية توجيه سلوكيه داخل المنظمة، هذا مادفع إلى البحث والتقصي السوسيوتنظيمي حول سلوك صمت العاملين، الذي يتولد عن عدم الرضا لدى الفاعلين وتدني الولاء، بما لا يجسد فعالية للتنظيم.

ويعد صمت العاملين أحد السوكيات السلبية ومن المظاهر التنظيمية الرائجة في الفكر السوسيوتنظيمي، والذي إنبثق أساسا من الدراسات التنظيرية والتنظيمية، الكاشفة عن ترصانة مفاهيمية قوامها رفض الفئات الفاعلة التعبير عن الآراء أو القضايا والمشاكل داخل المنظمة خوفا من رؤسائهم.

طالما أن صمت الإذعان الذي يرنوا الى صمت العامل نتيجة عدم قدرته لدفاع عن نفسه، وبالتالي يكون ردة فعله صمت الإستسلام الذي يعكس كبح السلوكيات المواطنة من تدني الإيثار والولاء إلى جانب شعور العامل بالإلتزام الإغترابي، في خضم هذا يؤكد " اتزيوني " أن جهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الإنتاج، ويفتقر إلى كل فرصة للإبتكار والتعبير عن الذات، نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته، وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل وتميز حالة الغربة هذه كل التنظيمات (تريكي حسان: 2015، ص33).

لتغدوا مواقف صمت الحماية الذاتية كنافذة عينية نستدمج منها مختلف الأنساق السلوكية للفاعلين، من الخوف من فقدان الوظيفة نظرا الوجود قيمة للعمل، والخوف من فقدان السمعة والثقة، لذا فهو يسعى لتحسن صورته في بيئته عمله حفاظا على نفسه، وذلك حسب اختلاف القوة كما تناولها " بلاو " فهي تتضمن بعض المنافع وقدر من

الحرية، وتجري من خلال الجزاءات السلبية، وبهذا الخصوص يقول "بلاو" : " القهر المادي أو الخوف منه، حالة متطرفة للقوة، لكن الجزاءات السلبية أو الخوف من فرضها هي عادة وسيلة فعالة لفرض إرادة الشخص على الآخرين، فالناس يخافون أن يخسروا أعمالهم، أو ينبذوا، أو أن يدفعوا غرامات، أو أن يخسروا مكانتهم الإجتماعية" (محمد عبد الكريم الحوراني: 2008، ص54).

حيث يعزز صمت موالاة الإجتماعية سلوك الإهتمام بزملاء العمل، الى جانب الحافظ على أسرار المنظمة وعدم إفصاحها للآخرين، بإرساء التعاون بين رئيس والعاملين وبين زملاء العمل بهدف تحقيق المنفعة المنظمة، هذا ما يقننه " شيسر برنارد" بأن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة، تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك ، فإن العضو يرفض التعاون والإشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة، تتراوح في شدتها من التذمر والإحتجاج البسيط إلى تقديم الإستقالة وترك العمل(رعد حسن الصرن: 2004، ص88).

فالأبعاد المشكلة لصمت العاملين تمثل مرتكزات لبلورت السلبية وغير العقلانية داخل المؤسسة الجزائرية، هذه الأخيرة عرفت فيها مراحل تنظيمية عديدة، بمرحلة التسيير الذاتي الذي كان شبه مدمر بسبب الرحيل المفاجئ لأغلبية ماكي المصانع والوحدات الصناعية، ليأخذ بعد ذلك العمال مسؤولية تسييرها والحافظ عليها ، برغم من إمكانياتهم البسيطة وقدراتهم المحدودة، ومما خلق ضغوطا هو تزايد المطالب المجتمعية، أين وجدت المؤسسة الإقتصادية نفسها أمام تحدي كبير في تلبية المطالب المجتمعية، وهذا يؤول إلى إنزعاج العمال لغياب أدى شروط العمل المريحة، لتعمد بعد ذلك الطبقات المسييسة الى تطبيق المشروع الإشتراكي، القائم على التخطيط والهادف الى إشراك العمال في التسيير واتخذ القرارات، الذي كان يجب أن يكون فيه نوع من ثقافة المشاركة، لكن سرعان ما أفرزت مشكلات من بينها: عدم الانضباط واللاعقلانية، وعدم الإحساس بالولاء، والشعور باليأس والاحباط، لتغدوا بذلك كإرهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي.

بعد فشل التجارب التنموية السابقة في تسيير المؤسسة الجزائرية لتتبنى مرحلة الإصلاحات بإعادة هيكلة المؤسسات واستقلالها، بتجزئة المؤسسات الكبرى الى صغرى كإرهاصات مبلورة لتخلص من المركزية والبيروقراطية التي قضت على روح الابداع، وفي هذا يقول "حسان الجيلالي" حول التنظيم القائم في مؤسسات الجزائرية " أنه يعتمد بصورة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات والوصاية الكاملة، التي بموجبها تتبع مختلف الشركات والمؤسسات الصناعية، الوزارة الوصية مباشرة، وقد يعود إليها في كل صغيرة وكبيرة، وهذا ماشكل مصدرا

للنزاعات والانتقاعات في الاتصال وفوضى التسلسل الإداري" (محمد خالدي:2006، ص40)، كما يؤكد الباحثان " بومنقار مراد و وادي أمين" في دراستهما لصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، أن على الموظفين الامتناع عن إبداء آرائهم واهتماماتهم حول المسائل التنظيمية، لأن الدور المتوقع منهم يقتصر فقط على تنفيذ ما يصدر من أوامر من قبل المدراء، وآثاره السلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم حيوية في الأداء وتدني الانتاجية وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وتعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي (بومنقار مراد و وادي أمين:2016، ص222 بتصرف).

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبورة لواقع صمت العاملين، يحدد سؤال الإنطلاقة كالتالي :

❖ ما علاقة الممارسات السلطوية التنظيمية بصمت العاملين ؟

ولتضمن معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية :

❖ ما علاقة الممارسات السلطوية التعويضية بصمت الإذعان لدى العامل؟

❖ ما علاقة الممارسات السلطوية المعرفية بصمت حماية الذاتية لدى العامل؟

❖ ما علاقة الممارسات السلطوية التلاؤمية بصمت موالاة الاجتماعية لدى العامل؟

تشكل الممارسات السلطوية التنظيمية تعبير جديد عن افكار قديمة، زادت من الحاجة إليها في هذا العصر، أين انتشرت الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسات، مع عدم جدوى أغلب الإجراءات العقابية التي رافقتها، كما تعسى المنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها الى بلوغها من خلال التحكم في مؤشرات التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي، بإعتبارها آلية تعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات العاملة، فتطبيق الممارسات السلطوية التنظيمية بأبعادها المختلفة (الممارسات السلطوية التعويضية، المعرفية، التلاؤمية) التي تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

إن ممارس السلطة في عمله مصدر إلهام العاملين، إذا أن نزاهته وعدالته تنعكس في قراراته كإرهاصات داعمة الى تقنين الإجراءات الرسمية للفئات العاملة، وتحفيزهم مادياً لإجتهدهم في أخذ التدابير اللازمة، التي من شأنها تزيد من تنمية وتطوير المنظمة من خلال تكريس تمكين العاملين، وتنمية المهارات الفنية للعمل لديهم، فهم كفاعلين يفضلون أداء أعمالهم في ظروف مريحة يسودها التعاون والاستقرار، الانسجام وحسن

المعاملة من طرف ممارس للسلطة، وذلك بتنمية مهارة الذكاء الانفعالي وتعزيز العمل بروح الفريق، فكل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفاء الذي يعتمد على معالم الكفاءة والفعالية وذلك من خلال تفعيل آليات الممارسات السلطوية التنظيمية داخل السياقات التنظيمية للمنظمة.

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي لمفهوم صمت العاملين في حد ذاته وبإعتباره من المفاهيم الحديثة في مجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسعى الى تحقيقه ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد كبح معالم صمت الإذعان، أو كبح سلوكيات المواطن كعدم التعاون، والامتناع عن المشاركة الأفكار والآراء حول القضايا التنظيمية المختلفة، من خلال الخوف من فقدان الوظيفة، والإلتزام الاغترابي للعاملين في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فأهمية صمت العاملين في عمله تعتبر من الأساسيات التنظيمية، التي تساعد على تجنب أشكال المشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تعزيز الممارسات السلطوية وجعلها قادرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها. فهذا ما تقتقر إليه المنظمات الجزائرية على إمتداد مراحلها الاصلاحية، والتي كانت تهدف الى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالإقتصاد الجزائري بعد الركود، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن الواقع العيني للمنظمة الجزائرية، بسبب إهتمامها بالجانب الهيكلي والتساميات المرحلية للمنظمة، مما ساهم في الإبتعاد عن التفكير في الإهتمام بالفئة العمالية، بالإضافة إلى تلك الممارسات السلطوية من طرف الجهات الوصية التي نتجت عنها معالم القهوية والبيروقراطية بكل أبعادها وإرهاصاتها السلبية، التي زادت من سوء الواقع التنظيمي والتي تجرعهما العاملين في ظل أحكامها القهرية والإكراه.

فغياب معالم الممارسات السلطوية وصمت العاملين كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية، زاد من إهتمام دارستها لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابه، والتأثيرات الناجمة عنه التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعا يتضمن كل المعالم السلبية، التي تساهم في حد الكفاءة الفردية والجماعية للفئة الفاعلة، وبالتالي تغيب إرهاصات المقدره العمالية على العمل وإنجاز الواجبات العملية بالشكل المطلوب، وهذا بدوره يضعف الفعالية

الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة، التي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والإستقرار.

في ثنايا هذه المنطلقات جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ : " الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين" كآلية سوسيوتنظيمية لكبح صمت العاملين داخل المجال العيني للمؤسسة الجزائرية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعترئها، ومن خلال المنطلقات السابقة للممارسات السلطوية، التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الفكرية عبر السياقات التنظيمية، إضافة إلى صمت العاملين وظيفيا، كأسلوب عقلاني يزيد من حماية أنفسهم وحفاظهم على المنظمة، وفي هذا المضمار نبور أهداف الدراسة كالتالي :

- 1_ محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في الممارسات السلطوية المعرفية .
- 2_ معرفة مدى تطبيق الممارسات السلطوية التعويضية داخل واقع المؤسساتي .
- 3_ الكشف عن محددات بناء الممارسات السلطوية التلاؤمية داخل مجال الدراسة .
- 4_ محاولة الكشف عن محكات بناء وتنمية صمت الإذعان .
- 5_ التعرف على قيمة صمت الموالات الإجتماعية داخل المؤسسة .
- 6_ ترسيخ أهمية الإعتماد على خلق صمت حماية الذاتية ودوره في الحفاظ على الوظيفة .

رابعا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

❖ للممارسات السلطوية التنظيمية علاقة بصمت العاملين

الفرضيات الفرعية:

❖ للممارسات السلطوية التعويضية علاقة بصمت الإذعان لدى العامل .

- ❖ للممارسات السلطوية المعرفية علاقة بصمت حماية الذاتية لدى العامل.
- ❖ للممارسات السلطوية التلاؤمية علاقة بصمت الموالاة الاجتماعية لدى العامل.

مؤشرات الفرضيات الفرعية :

مؤشرات الفرضيات الفرعية الأولى:

- للحوافز المادية علاقة بكبح سلوكيات المواطنة .
- لتقنين الإجراءات الرسمية علاقة بالإلتزام الإغترابي العامل .

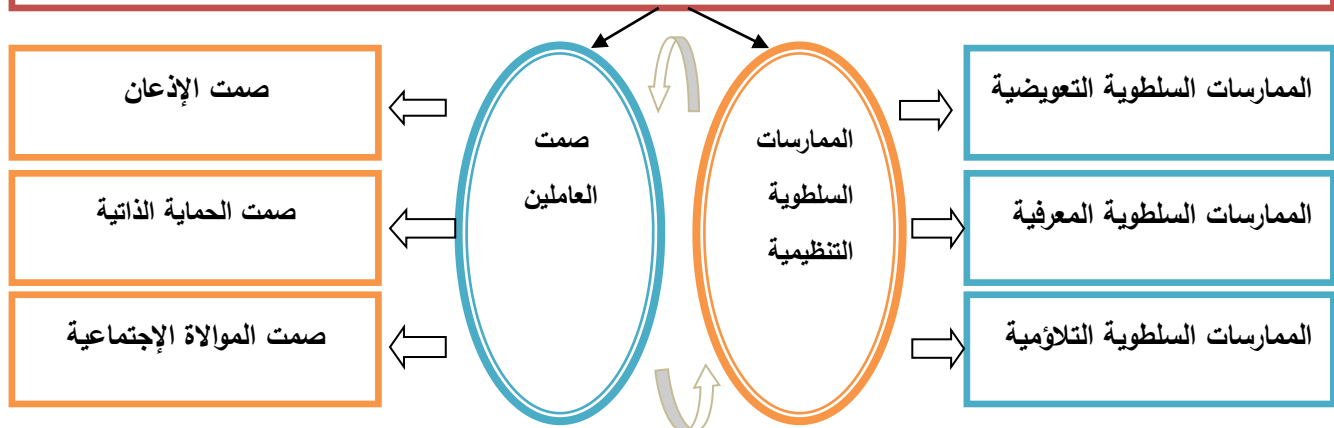
مؤشرات الفرضيات الفرعية الثانية:

- لتمكين العاملين علاقة بحماية النفس من فقدان الوظيفة .
- للمهارات الفنية للعمل علاقة بالخوف من فقدان السمعة والثقة .

مؤشرات الفرضيات الفرعية الثالثة:

- لتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي علاقة بالإهتمام بالآخرين .
- لتعزيز العمل بروح الفريق علاقة بحجب المعلومات والأفكار الوظيفية بسرية بغية تحقيق منفعة للمنظمة.

الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين



الشكل (01): يوضح الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين

الفصل الثاني

الممارسات السلطوية التنظيمية "رؤية سوسيوتنظيمية"

“ ان المفهوم الأساسي للعلوم الاجتماعية هو السلطة ، فهي بالنسبة بالعلوم الاجتماعية كمثل الطاقة في علم الفيزياء ، وكما أن للطاقة أكثر من شكل فإن للسلطة أيضا أشكالاً عدة مثل الثروة ، القوة العسكرية ، السلطة المدنية ، التأثير في الرأي ”

"برتراند راسل"

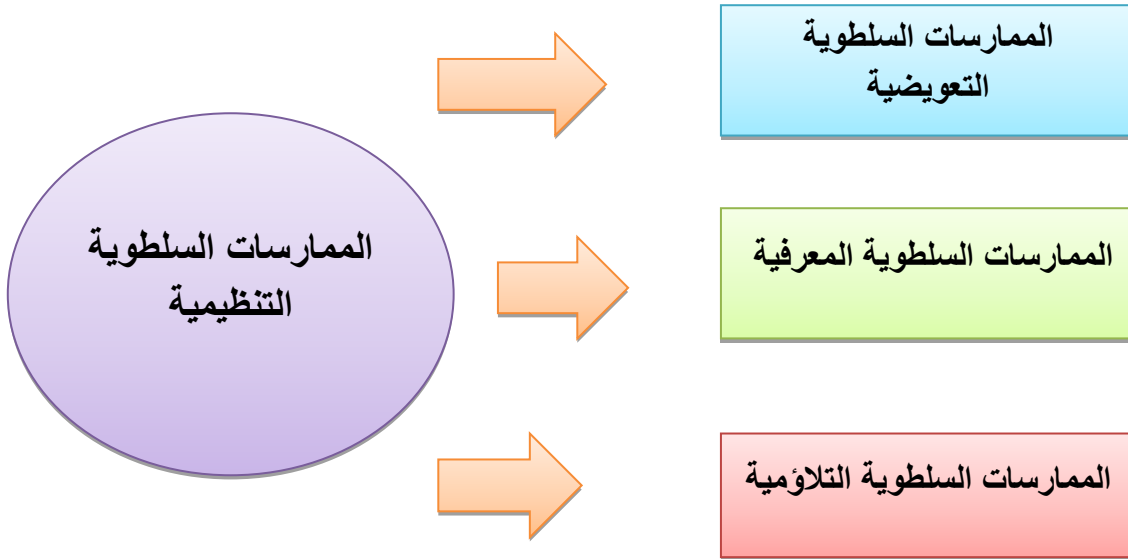
أولاً: الممارسات السلطوية التنظيمية والإسهاب المفاهيمي

تلعب السلطة(*) دوراً جوهرياً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد العامل في مجال العمل و ذلك من خلال توجهه الى تنفيذ تعليمات وقرارات القائمين على شؤون المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسوم، وقد اختلف الباحثون والمفكرون الكلاسيكيون والمحدثين حول مفهوم موحد للسلطة، وذلك لإختلاف أوجه النظر وأدوات الإجراءات البحثية في دمج أبعاد تنظيمية، التي تعزز أهمية الممارسات السلطوية التنظيمية، باعتبارها مفهوم يحمل في طياته تراثاً ضخماً وثقيلاً من التراكمات النظرية والعملية التي عبرت مراحل عديدة منذ وجود الكيان البشري ثم الكيان التنظيمي.

طالما أن الممارسات السلطوية التنظيمية تشكل مجموعة من العلاقات والنظم المتشابكة التي يتداخل فيها ما هو تعويضي بما هو معرفي بما هو تلاؤمي، والتي يتم من خلالها التأثير على سلوك الفئات الفاعلة كمنطلقات دافعة للعمل.

*في محاولة لفهم دلالة السلطة Authority اشتق لفضها من اللاتينية Auctoritas او بالفرنسية Autorite بمعنى (حجة)، والمصطلح اللاتيني الذي يوصف الشخص بكونه actir الذي ينتمي الثقة، وهو الضامن، القدوة والحجة والنصح والموسس، اما authority/autorite هي ذلك النمط من القيادة والامارة البشرية النابعة من نظام شرعي التي لا تستغني من حيث المبدأ، عن اكرام والاقناع في آن واحد (احسان عبد الهادي النائب: 2017، ص66)، عند الاشارة الى مصطلح السلطة (power) قد يحدد دلالاته مع مصطلح آخر للسلطة Authority، من حيث هاتان الكلمتان تستخدمان في اللغة الانكليزية بمعنى السلطة، لذا ينبغي إيضاح دلالة كل منهما، ان استخدام كلمة power هو للدلالة على السلطة في نطاقها العام والشامل، اذ تعني أيضاً القدرة، الاستطاعة القوة، بينما يقتصر استخدامنا لكلمة Authority على ما هو تخصصي (سلطة سياسية أو عسكرية أو اقتصادية.... الخ) (باري هندس : ت : ميرفت ياقوت، 2005، ص13)، ونجد أن القواميس أو المعاجم العربية تتعامل مع معظم اشتقاقات الفعل "سلط" بالمعنى ذاته تقريباً اذ تشير الى القدرة والملك (لويس معلوف: 1973، ص344)، ويشير الى الملك، الحكم (جبران مسعود: 1992، ص 447)، كما أن السلطة بوصفها القدرة والقوة والطاقة الممارسة والاستطاعة سواء المادية أو الذهنية، الادارية والمعنوية (سامي ذبيان: 1990، ص260)، وأحياناً بموجب مفهوم الرقابة والتوازن (عبد الوهاب الكيالي: 1990، ص215).

باعتبار أن الممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات (*) مختلفة ومتباينة ويعتمد كل وجه منها على إمكانيات وقدرات ووسائل تختلف من وجه لآخر، وتؤدي كذلك الى نتائج وغايات مختلفة (سالم القمودي: 1999، ص38)، لذلك هناك أوجه أساسية لممارسة السلطة التنظيمية (***) من خلال الكيفيات الهيكلية الأنماط السلطوية بممارسات المختلفة التي يعتمد عليها كل نمط سلطوي، الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (02): يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة

* وقد ذكر " جون كينيث جالبريث " في كتابه (تشريح السلطة) ان هناك ثلاثة اوجه أو كيفيات اساسية لممارسة السلطة اي لا تخرج عنها السلطة وقد تنتقل فيما بينها بحسب الظروف والأحوال وهذه الكيفيات هي الكيفية القسرية، الكيفية التعويضية ، الكيفية التلاؤمية (سالم القمودي: 1999، ص38) وفي قوله تعالى: "هَلْكَ عَنِي سُلْطَانِيهِ" [سورة الحاقة الآية : 29] معناه ذهب عني حجتي.

** ممارسة :مناسم "مَرَسَ" و"مُمَارَسَةً": عالجه وزاوله، ومَارَسَ الأمور والأعمال ومُمَارَسَةً للأُمُور، المُمَارَسَةُ البيع والشراء بغير مزايده ولا مناقصة (مجمع اللغة العربية: 2009، ص578)، اما السلطة التنظيمية في الحقيقة هذا مفهوم يتكون من كلمتين سلطة وتنظيم، مما يعني السلطة الممارسة داخل التنظيم والتي لها أهداف معنية واجب تحقيقها (محمد خالد: 2006، ص21).

اعتباراً أن الممارسات السلطوية التعويضية تتبع من أسلوب الحوافز المادية والإغراء، المادي واستخدام المكافآت المادية وتقنين الإجراءات الرسمية، التي تظهر في إطار ربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط رسمية، كما تقوم الممارسات السلطوية المعرفية على تمكين العاملين بإعطائهم مزيداً من الإستقلالية وصنع القرارات وتدعيم المهارات الفنية للعمل، لأن ذلك كفيل بإحساسهم بأن عملهم له معنى وقيمة وأهمية.

كما أن الممارسات السلطوية التلاؤمية تعتمد على أسس الإقناع والحوار بتنمية مهارات الذكاء الإنفعالي، وهذا ما تؤكد عليه منطلقات الأنسنة باستخدام العمل بروح الفريق وحرية التعبير والرأي والإتصال المفتوح بين الرئيس والعاملين، وتسمى السلطة عندئذ بإسم الدرجة التي تعمل فيها أو كيفية التي تمارس السلطة وفعالها، وتكون السلطة تعويضية عندما تعتمد على الثروة والمال والمكافآت والهبات والهدايا، وتكون السلطة تلاؤمية عندما تعتمد على الحوار وتبادل الرأي وتسعى إلى التوافق مع الآخرين وإحترام حقه في التعبير وكرامته (سالم القمودي: 1999، ص39).

لقد شكلت منطلقات "الفبيرية" الترسيمة المفاهيمية في إطار تكريس الممارسات السلطوية وتقنينها، بمثابة البوادر الأولى (*) في فهم المعمق لديناميكية السلطة ومعالجتها من ناحية سوسيو تنظيمية (***)، حيث أن مفهوم السلطة عند فبير (***) "بقول" احتمال أن تطيع جماعة معنية من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين" (السيد الحسيني: 1985، ص46)، وهذا يعني أن ممارسة السلطة تفترض وجود طابعاً شرعياً لهذه الممارسة، من خلال الإمتثال للأوامر الشرعية والتكيف معها وبالتالي السلطة علاقة شرعية بين السيطرة والخضوع .

الذي أكد على السلطة "الفبيرية" العديد من المنظرين السوسيو لوجيين، منهم "دار ندوراف" حيث ميز بين

* كان ماكس فيبر weber الأول بين جميع علماء الإجتماع الكلاسيكيين الكبار، الذي عزل بشكل واضح جدا مفهوم السلطة والذي عمل جهده لمعالجته (سليم حداد: 1986، ص372).

** على أساس أنه ربط في تحليله للتنظيم البيروقراطي بمفهوم السلطة .

*** وقد صنفها فبير إلى ثلاثة سلطات تعبر عن أشكال التنظيم، وذلك حسب الإختلاف الجوهرى على مستوى الشرعية وهي: السلطة الملهمة الكاريزمية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية .

بين السيطرة و الخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة أما الخضوع فيشير إلى الحرمان من السلطة، وبهذا انطلق من علاقات السلطة أو السيطرة في تكوين نظرية عامة في الصراع ، فالسلطة عنده عبارة عن إحتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة (ظاهر حسو الزبياري: 2016، ص222).

كما يؤكد " فوكو" أن السلطة هي استراتيجية أكثر منها ملكية وذلك من خلال قوله : " فهي تمارس أكثر مما تمتلك، ليست حقاً تحتفظ به لنفسها الطبقة السائدة وتحتكره بل هي مفعول مجموع مواقعها الإستراتيجية" (جيل دلو، ت : سالم يفوت: 1987، ص31).

ومن بين تعريفات للسلطة سيستوقفنا التعريف الذي وضعه المفكر الفرنسي " ريمون أرون" وقال فيه : "السلطة هي المقدرة على الفعل أو التدبير" ، ويتخذ هذا المفهوم بعده الحقيقي عند ممارسة الفرد سلطته على الآخرين، أما التعريف الثاني فيقول : " إن السلطة هي العلاقة التي يسعى من خلالها كل فرد أو مؤسسة إلى تسخير الأفراد والمؤسسات الأخرى للعمل طبقاً لإرادتهم" (حمدي الكنسي:2016، ص11).

في خضم المنطلقات السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي للممارسات السلطوية التنظيمية، لتضمن معالم النمط السلطوي(السلطة المعرفية ، التعويضية و التلاؤمية) تعد كتركيبة بنيوية لحاجات الفاعل والعاكس لدوافع السلوك في مختلف المواقف القيادية، فالأسس السلطوية، أسس الإقناع والحوار، أسس الخبرة ومهارات الذكاء الإنفعالي تعد القاعدة الركينة المبلورة لتوجيه وتحريك السلوك، وتضمن الإمتثال داخل التنظيم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ثانيا . المقاربة النظرية للممارسات سلطوية التنظيمية

1 الممارسات السلطوية التعويضية ومنطلقات التaylorية

تعتبر الممارسات السلطوية التعويضية أسلوب التقنين الحوافز المادية والإجراءات الرسمية بهدف إحتواء العامل، وتكون هذه الكيفية عندما تعتمد السلطة على المال والمكافآت والهبات والهدايا وتشجيع إقتصادالريع والإمتيازات.

تقترن هذه الحثيات مع منطلقات التايلورية(*) التي عمدت على إرساء سياق بنائي يعتمد على مبادئ العلمية (***) للإدارة كأساس ثقافي للممارسات السلطوية التنظيمية، كما تعكس ضرورة التحكم في جوانب الإلتزام بطرق أداء العمل، والإعتماد على الحافز المادي، كما عرفت السلطة التعويضية (***) على أساس أنها الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها وإخضاع الغير لها عن طريق مكافآت إيجابية ومنح شئ يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع (سالم القمودي: 1999، ص 40)، فمن خلال الإغراءات المادية التي تسهل عملية إخضاع العامل وتحقيق المنفعة له وكسب إخلاصه وولائه.

* "تايلورية" بنسبة إلى المهندس الأمريكي " فريدريك تايلور" وهو أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية، كما لقب بأبي الإدارة العلمية أو الأب الروحي للإدارة العلمية، وأكد على إستخدام الأسلوب العلمي في تنظيم الإداري، كما توصف نظريته بنظرية الآلة ولا تخرج من عباءة الإتجاه الكلاسيكي، كما يعتبر تايلور من رواد " الهندسة الإنسانية " .

** هي عبارة عن هيكلية وإرساء مرتكزات الداعمة لثقافة الممارسات السلطوية التعويضية وتشمل مبادئ الإدارة العلمية مايلي:

(1)_ إحلل علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة << الخبرة السابقة >> فطريقة الخبرة تعتمد أساسا على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب و خبرة الكثيرين بشكل تصبح حقائق عامة .

(2)_ الإختبار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال، من أجل أن يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل .

(3)_ الجمع بين العلم وبين الإختيار والتدريب العلمي للعمال.

(4)_ تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة وبين العمال (عبد العزيز النجار: 2008، ص 343، 344).

*** يمكن تسميتها بالسلطة المكافأة التي تعني تقديم المكافأة للشخص المستهدف والتي سوف يتلاقها في حالة طاعته(حسام الدين خليل حرب: 2011، ص 25)، كما تستمد شرعيتها من نسق قواعد الرسمية وظيفتها تنظيم السلوك بطريقة عقلانية والمعونة على إنجاز الأهداف والتطلع إليها (إبراهيم جابر السيد: 2013، ص 214).

فالحافز المادي هو المنطق النوعي الذي كرس في مضمار المساعي الحيثية للمنظور التايلوري كآلية تنظيمية للولوج إلى المرامي التالية :

• سهولة تحقيق الأمتثال (*) والخضوع من طرف الفئات الفاعلة، طالما أن السلطة التعويضية هي المنحى لكسب الولاء بطريقة أيسر.

• في ظل ما تتمنه السلطة تعويضية من انماط تحفيزية مادية تبقى الفئات الفاعلة معزولة عن الممارسات السلطوية طالما أن الفاعل هو آلة رشيدة، وبالتالي فسلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة، وأنه في سلوكه الرشيد (***) يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة (إسمهان بلوم، مقاوسي صليحة: 2019، ص 373، 374).

بذلك اسهمت منطلقات "التايلورية" بإبراز خطوط السلطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة (***)، وذلك بتقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية وترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية (التسلسل الرأسي) يتبلور في الإتصال النازل ينقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى أسفل اي من ممارس السلطة التعويضية إلى الفئات الفاعلة، فالإجراءات الرسمية تنظم العلاقات بين العمال والمنظمة، وتعتمد على الوظيفة والقواعد القانونية من أجل تحقيق الأهداف والغاية منها هو بناءها، فمن وجهة نظر "تايلورية" يتم اتخاذ القرارات والتخطيط من قبل ممارس السلطة، كون أن الإدارة تتخذ القرارات وعلى العمال تنفيذها.

* يعتبر "إتزيوني" الأول بإرساء مفهوم الإمتثال من خلال ترميم التنظيمات، ويرى أن هناك ثلاث أنماط للسلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الإمتثال، فالسلطة القهرية يقابلها نمط الإمتثال الإعتراضي، والسلطة المكافآت ويقابلها الإمتثال الحسابي والمنفعي وهناك سلطة الإقناع ويقابله نمط الإمتثال الأخلاقي.

** وقد بنى "تايلور" فلسفته على نفس الأسس تقريبا التي إعتاد "ماكس فيبر" من حيث الرشد أو العقلانية في أداء الفرد والإهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المنظمة من أهدافها (خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود: 2007، ص 47، 48).

*** المؤسسة هي بمثابة المكان المثالي للعمل وتجعل الوظيفة مصدر مادي لكل عامل ما يمكن من خلالها الحصول على الأجور وإمميزات وذلك بهدف دفع العاملين في المؤسسة بإتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجته.

تقنن معالم المطلقات "التايلورية" في جوهرها ثورة عقلية(*) كاملة تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية التقليدية السيئة، إرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل كظاهرة متأصلة داخل البيئة التنظيمي، التي ترنوا في طياتها تكريس العقلنة في تنظيم العمل (بلوم إسمهان: 2012، ص30)، إلى جانب نظرية الحركة والزمن (***) هي أساس العملية الإنتاجية إلى جانب الحافز المادي (***) المتمثل في الأجر، بإعتبار أن العامل رجل إقتصادي حسب إعتقاد "تايلور"، وهذا الإعتقاد هو ما جعله يصمم نظاما للأجر بحيث أن العامل الذي يعمل في مستوى محدد للإنتاج يتقاضى الأجر الأساسي، أما الذي يقوم بزيادة إنتاجه فيتقاضى أجرا إضافيا .

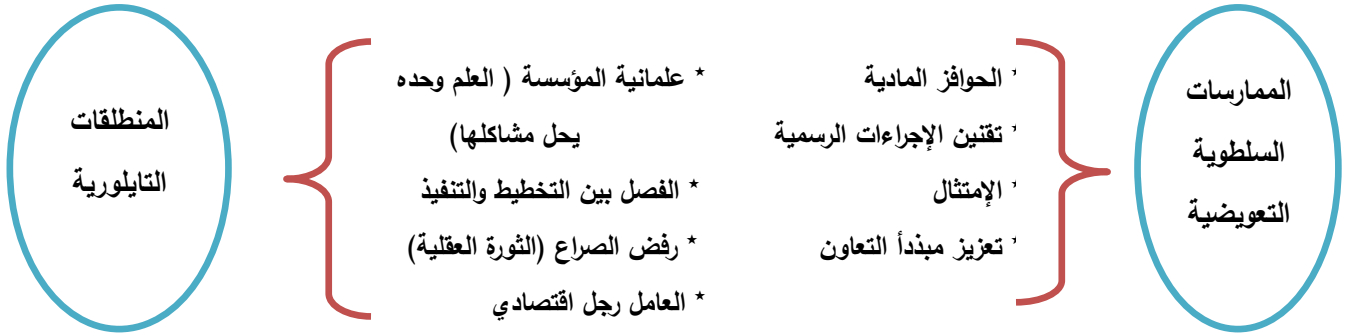
تعتبر الممارسات السلطوية التعويضية قاعدة ركينة في ضوء المنطلق التايلوري كإرهاصات ضبطينية، التي تستند إلى ترغيب العاملين، من خلال آلية الحوافز المادية والمكافآت وفق تعزيز تحركاتهم في أداء العمل، وإرساء مركزية القرارات، وتوحيد الإجراءات، ووحدة الأمر، وتقسيم وتخصص العمليات، كآليات تصب

* الثورة العقلية التي نادى بها الإدارة العلمية هي ثورة من ناحية ذهنية العاملين نحو وظيفتهم ونحو زملائهم في العمل وكذلك إتجاه الإدارة التي يعملون بها، ومن ناحية ذهنية الإدارة من مشرف والمرقب العام وصاحب العمل ونحو عمالهم ومشكلاتهم اليومية، ومن دون هاذين الطرفين (ذهنية العاملين + ذهنية الإدارة) تشكل علاقة تعاقدية داخل المنظمة مما يؤدي إلى ثورة عقلية كاملة التي ترنو إلى فض النزاع والصراع بين هاذين الطرفين، وهذا ما يؤكد "تايلور" في قوله: "الثورة العظيمة التي تنادي بها الإدارة العملية تركز على الموقف العقلي لكلا الطرفين، الإدارة والعاملين، وأن يرفع كل طرف نظره عن كيفية توزيع الزيادات والفوائد المالية وماهي حصة الإدارة وحصة العاملين".

** كشفت المعطيات البحثية أن صاحب العمل يتم مراقبة أداء العمل المطلوب من العاملين وذلك بإستخدام ساعة التوقيت وبعض أجهزة التصوير والمراقبة وحسب تجربة الكتل الحديدية، حيث كان على العاملين رفع كتل حديدية ووضعها في عربة للنقل كان معدل إنتاجهم اليومي هو رفع ماوزنه 12,5 طن، وبعد أن حدد تايلور الطريقة المثلى لكل منهم وحذف ما استطاع من حركات زائدة كانت تستنزف جهد العامل، إزداد إنتاجهم اليومي ليصبح أكثر من 47 طن، وهكذا ركز تايلور على الإختيار الصحيح للفرد العامل ووضعها بما يناسب طاقاته من أعمال وتدريبه على الأداء وفق للطريقة المثلى ليؤدي كل ذلك إلى حصول العامل على الزيادة المناسبة في الأجر (فريد فهمي زيارة: 2009، ص 59).

** الحافز المادي يحتل مرتبة الأولى من حيث الأهمية في عملية ترتيب الحوافز بعد كل من الأمان الوظيفي و أهمية العمل وفرض الترقية والتقدير والشركة والإدارة.

قالب يخدم أهداف التنظيم وتتبع عنه تهمين الأرباح الإقتصادية لكلا (الطرفين المنظمة والعامل).



الشكل (03): يوضح الممارسات السلطوية التعويضية في ضوء المنطلقات التايلورية

المصدر: من اعداد الطالبة

II الممارسات السلطوية المعرفية ومنطلقات ألفن توفلر

تتوقف الممارسات السلطوية التنظيمية على الشرعية المعرفية لقدرتها على بناء ثقافة لممارسة السلطة، من خلال طبيعة المهارات المعتمدة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلالية المهام إلى جانب تفويض السلطة، والاعتماد على الاتصالات مفتوحة، الاستقرار المهني استخدام الخبرة في الأداء، طالما أن تنمية التقنين الذاتي (الرقابة الذاتية) لدى العامل كإرهاصات كافية تضمن، من خلالها تمكين العاملين من منطلقات الداعمة الراسمة لإندماجية الفرد داخل المؤسسة، طالما أن المهارات الفنية تعتبر كمنطلقات الداعمة للمثابرة، مما يؤدي إلى إتقان العمل والسرعة في الانجاز وتدعم الإمام الكامل بالمعارف والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية. في ضوء هذى التجليات البحثية عمد "ألفن توفلر" (*) على عاتقه البحث عن كيفية بناء ثقافية السلطة

* يعتبر "ألفن توفلر" من ممثلين وعلماء، مدرسة المستقبلية والتي بدورها طرحت بشكل متوازن الإمكانيات المحتملة الأجهزة الحاسوبية والالكترونيات كما أن لدى توفلر ثلاثية متمثل في صدمة المستقبل (1970) الموجة الثالثة (1981) تحول السلطة (1990).

من خلال التجليات المعرفية(*) للعمل الإبداعي والإبتكاري، حيث شكلت أبحاث "آلفن توفلر" منهجية جديدة، من خلال اهتمامه بتطور ومستقبل القوة و السلطة و تكوناتها الجديدة بفعل التكنولوجيا وأثر ذلك على كافة الميادين(علي زياد العلي: 2017، ص 185) الى جانب الأدهو قراطية AD-HOCROCY (***)، التي ستهز السلم الهرمي والعلاقات الرسمية و جمود الاجراءت لصالح المرونة و الإبداع و التغيير، ويؤكد "توفلر" أن الاعتماد على المنظمات الانتقالية أو الوقتية وعلى جماعات العمل المتحركة أو المتنقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة، فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي استجابة للتقدم والتطور المعرفي والتخصص والإبداع والاختراع والتكنولوجيا (عامر الكبيسي: 2004، ص122).

تجلت السلطة المعرفية (***) حسب التنظير "توفلري" محورها ليس المال والطاقة والسلطة وإنما المعلومة أي المعرفة (زبيري رمضان: 2015، ص22)، على ممارس السلطة تقنين تمكين العاملين وتثمين المهارات الفنية، كإرهاصات تعزز لإستعدادات الفئات الفاعلة وقدرتها على إبتكارية والتجديدية كآلية لتفعيل ثقافية التنظيمية تأكد معالم تمكن العاملين على منح الموظفين السلطة والقدرة على إتخاذ القرارات، والإستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع ، فالتمكن لايعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق و الإبداع في العمل (خالد سليمان أحمد مؤمني: 2009، ص4).

* المعرفة : بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها، والعمل على تحويل المعرفة، لما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات و قدرات الى منتجات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات، ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة التخطيط الاستراتيجي(حنين محمد عبد الحافظ صالح:2017، ص13،12).

***الإدهو قراطيةAD-HOCROCY : تعني اتخاذ القرارات بلا هرمية وظيفية أو بيرو قراطية اي عكس البيروقراطية، كما تمثل اتجاهاً فكرياً يدعو الى تهشيم المنظمات البيرو قراطية من أجل المرونة والإبداع.

*** سلطة المعرفة: تعرف بسلطة الخبرة وتعتمد على مقدار المعرفة والعلم، الذي يتمتع به الشخص بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وإن هذه الخبرة تعطيه نفوذاً على العاملين تمكنه من إعطاء توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة الرئيس وحاجاتهم لها(حسام الدين خليل حرب: 2011، ص26).

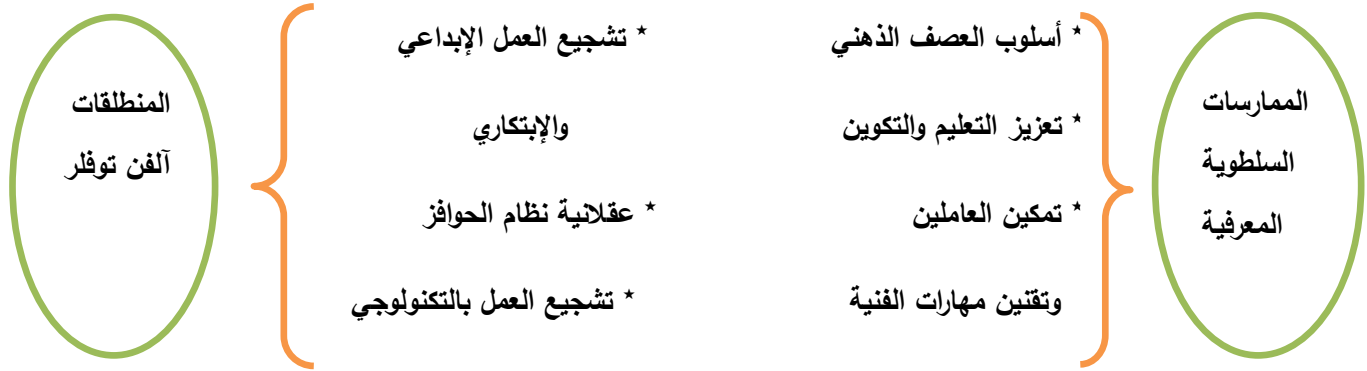
إلى جانب المهارات الفنية التي تشمل تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص من العمل ، ولك أن تتخيل المهارات الفنية المطلوبة من مهندس التصاميم أو رجل التسوق أو المحاسب أو مبرمج الحاسب الآلي، مثل هذه المهارات واضحة ويمكن إكسابها للشخص المعني عن طريق برنامج تدريبي(شوقي ناجي جواد:2009، ص46).

إن القدرة الفكرية الإبداعية للقوى العاملة المتلقية للتقنية والمرتبطة بالإستراتيجية، تشكل حجر الأساس لتكوين وتأسيس الإستعداد لتبني التقنية والقدرة على إستخدامها وتطويرها، بشكل يكفل مردوداً رأسمالياً وإستثمارياً متوازياً ومستمرًا وعلى المدى الطويل (إبراهيم المنيف: 1998، ص259)، كما تتم العمليات تلك التي تتضمن تنظيم المعرفة من تصميم وتوصيف للمعرفة المتوافرة واسترجاعها، من أجل التشارك فيها وتبادلها بين الأفراد داخل الإطار المؤسسي وخارجه وعن طريق إستخدام الأنظمة والبرامج كتقنيات التتقيب عن البيانات مخازن البيانات، خرائط المعرفة... الخ من شأنها المساعدة في إرساء أسس الثقافة التنظيمية، إن الإدارة العليا مهمة رئيسة ألا وهي دعم وتشجيع الموظفين بكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء إضافة إلى أهمية وجود البرامج التدريبية المستمرة (سيد سالم عرفة: 2012، ص147،148).

كل ذلك جليا بقول "آلفين توفلر:" " فبعض الموظفين الذين يمارسون اعمالا ذهنية يتمتعون بملكة الإبتكار ويستطيعون إقامة روابط وعلاقات جديدة وغير متوقعة بين مفاهيم متباعدة، أو يكسبون الأفكار القديمة مظهرا جديدا، وهناك آخرون يصيغون وينقحون الأفكار الجديدة وذلك بمقابلتها منهجيا بالضرورات الإستراتيجية وبالاتبارات العلمية، بحيث يتم إستبعاد الأفكار التيلا تلبية للإحتياجات... فالعاملون الذين يتلقون دورة مستمرة من التدريب، حيث يتعين عليهم التعليم ثم إلغاء بعض ما تعلموه ثم التعلم من جديد، يحتاجون إلى السيطرة على التقنيات الجديدة والتكيف مع أشكال تنظيمية جديدة " (آلفين توفلر: 1995، ص 255،195)، حيث إتخذ المنظور الإستراتيجي من السلطة المعرفية قوالب بنائية لترسيخ وتنميين أنماط تحفيزية فاعلة تعزز الحماسية التالية:(الإستحواذ على القلوب، التلاحم والإندماج بين الإدارة والعاملين، إشعار العاملين بملكيتهم المشروع وشراكتهم فيه، تعزيز التعليم والتدريب)(اسمهان بلوم:2015، ص195).

ومن خلال ماسبق يتضح أن مؤشرات الممارسات السلطوية المعرفية، هي تجسيد المنطقات "التوفلرية" حيث يؤدي إلى تمكين العاملين وإكساب المهارات الفنية وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة والتي تمد بالقدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على حل المشكلات والقدرة على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة

ونتائج العمل معهم لتدليل والبحث عن الصعوبات التي تتعرض لها المنظمة، كما أن تشجيع تمازج الخبرات المختلفة يحفز العمل الإبداعي الذي يعمل في طياته التحدي والإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة، غدى بذلك المنوال الكافي لجعل الفئات الممارسة للسلطة تضمن مجموعة من البرامج الفعالية لتطوير المهارات لدى العاملين، للوصول إلى أعلى مستويات الحس المنظمي وذلك تماشياً مع المنطلق "لا تعمل بجد اعمل بذكاء".



الشكل (04): يوضح الممارسات السلطوية في ضوء منطلقات ألفن توفلر

المصدر: اعداد الطالبة

III الممارسات السلطوية التلاؤمية ومنطلقات الأسننة

أناطت منطلقات الأسننة في ضوء تأكيد معالم السلطة أن نجاح، أي سلطة يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحية ممارسات التلاؤمية (*)، لهذا تعتبر تنمية مهارة الذكاء الإنفعالي وتعزيز العمل بروح الفريق اهم محكات المبلورة لتلاؤمية القرارات أو ممارسات السلطوية، كأداة تصويرية تعزز التفاعل الإيجابي والقدرة على تنسيق الجهود، كما يتجه صاحب السلطة إلى العمل الجماعي والقدرة على فهم مشاعرهم وحجاتهم .

*التلاؤمية (ملاؤم) Accoomodation: عملية إجتماعية وظيفتها تقليل أو تجنب الصراع أو هي عملية تكيف إجتماعية تؤدي إلى وقف الصراع بين الجماعات ... ويشير المصطلح بما يتضمنه من مضمون سيكولوجي إلى سلوك الفردي وإلى سلوك الجماعي، وهو التوافق مع مواقف الصراع من خلال تجنب كافة مظاهر العداء عن طريق منح تعويضات إقتصادية، إجتماعية، نفسية لجماعة من جماعات الأقلية (محمد عاطف غيث: 2006، ص13).

في ظل هذا بلورت مدرسة العلاقات الإنسانية(*) إرهاباتها في الإهتمام بالجوانب الإجتماعية و السيكولوجية في مجال العمل، وقد ظهرت بقيادة "آلتون مايو" وزملائه بإعتمادهم على الدراسات الأمبريقية والإطار علمي تمخض في سلسلة من التجارب التي تعكس لفت الأنظار لدور العنصر البشري التنظيمي.

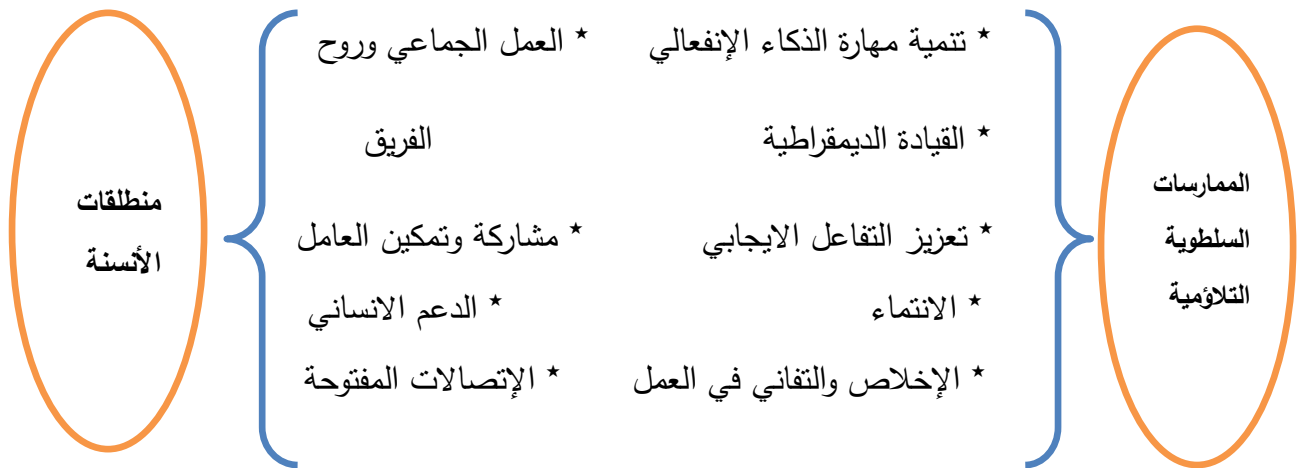
وبناء على ذلك نجد أن ممارس السلطة يعتمد على الكيفية التلاؤمية حيث يتم تبادل الرأي وعن طريق الإقناع و التقفيع والإلتزام بما يبدو طبيعيا وملائما وصوابا(سالم القمودي: 1999، ص43)، كما يثمن الإتجاه الإنساني الحوافز المعنوية، كسياقات منهجية وتنظيمية تصور الفئات الفاعلة كآلية ذات تركيبة نفسية إجتماعية وحضارية تستدمج معاني التقدير، التفويض وتحمل المسؤوليات... في خضم هذا المنحى تبلور مدرسة العلاقات الانسانية النمط السلطوي التلاؤمي كبناء محوري لترسيم معالم(الإقناع، الإلتزام، الإستقرار)(اسمهان بلوم، مقاوسي صليحة:2019، ص43).

خاصة أن تحسين الأداء يحتاج إلى رئيس يمتلك مهارات إنسانية، بخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي كفريق يحمل قيم الإخلاص والأمانة و الإستقامة بينه وبين الفئات الفاعلة، ورفع روح المعنوية لهم وزيادة شعورهم بالرضاء وتعزيز إنتمائهم للمنظمة الإهتمام بالجوانب الشخصية لهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم حتى وأن كانت

* تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية الإجتماعية(طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي ، طلال مسلط الشريف: بدون سنة، ص 42)، حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية human relation في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم إنتشر وصولا إلى بريطانيا وكانت أفكارها مستمدة من تجارب هاوثورن في مدينة شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك westenelectriccomp وبالإلتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال ... تسعى إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي ، والصراع الصناعي أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد إشتهر منظور العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الأقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطوق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر ومايرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غيررسمي informal structure قد يكون له أهداف تختلف من أهداف البناء الرسمي formal structure والذي يتم إملؤه من خلال منطوق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة(طلعت إبراهيم لظفي: 2007، ص100،101).

لا تتعلق بالعمل، والعمل على دعم الإتصال الغير الرسمي مما تزداد روح الإلتزام ومعدل الأداء، وهذا ماتحاكيه منطلقات الأنسنة من خلال تجاربها ودراستها المختلفة التي تكاشف على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن التماسك والإلتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل (علي السلمي: دون سنة النشر، ص102).

وبهذا يكون التنظيم غير رسمي في الواقع التنظيمي محددًا فعالًا في العلاقات بين الفئات الفاعلة والسلطة الرسمية والسلطة غير رسمية، لهذا أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لأنسنة بيئة العمل على عاتقها تضمين أهمية الممارسات السلطوية التلاؤمية، كإرهاصات كافية لبثورة دافع سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركين في التنظيم، أكثر إرتباطًا وإعتزازًا بعملهم وبمؤسستهم ومن ثم نتوقع أن تدفعهم تلك الأحاسيس والعواطف، نحو المساهمة في رفع مردودية المؤسسة فتحقيق أهدافها الاقتصادية (بلوم إسمهان، مقاوسي صليحة: 2019، ص376).

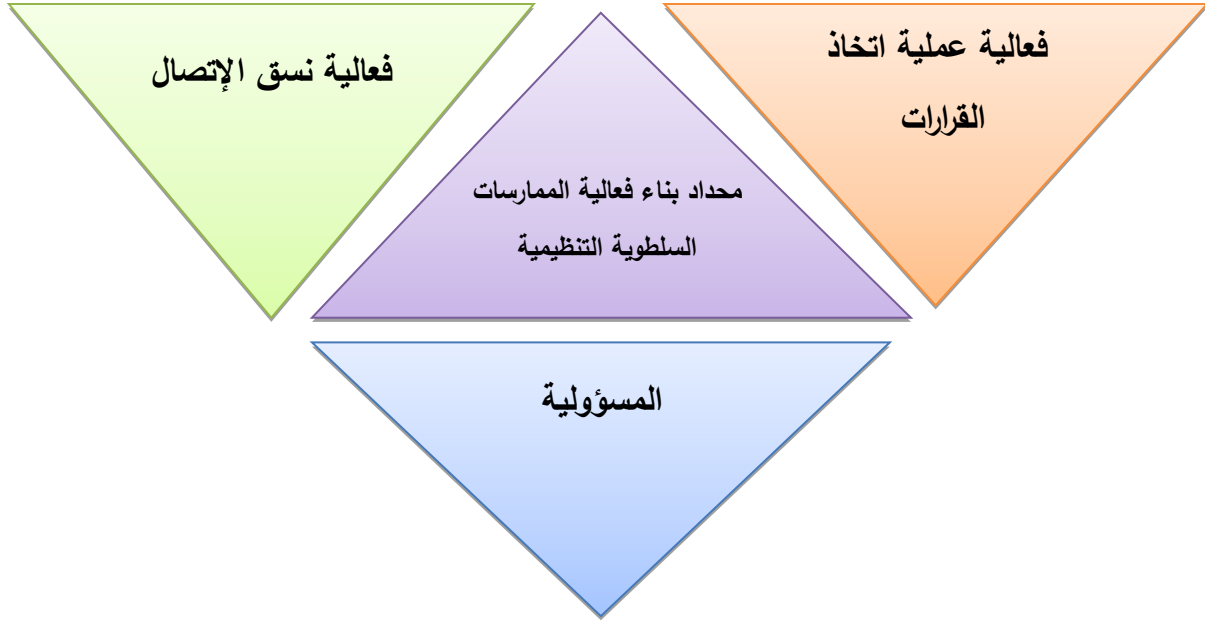


الشكل (05): يوضح الممارسات السلطوية التلاؤمية في ضوء منطلقات الأنسنة

المصدر: من اعداد الطالبة

طالما أن تنمية مهارة الذكاء الإنفعالي وتعزيز العمل على روح الفريق كسياقات بنائية تكشف في طياتها تشجيع الفئات الفاعلة، للقيام بتوجيه طاقتهم نحو المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة في القرارات والتعبير عن آرائهم تقبل إقتراحاتهم، مما يسهم في تحقيق أهداف ثنائية للفئات الفاعلة لإشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية وتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل الإستقرار الإيجابي داخل البنية التنظيمية.

ثالثا: محددات فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية



الشكل(06): يوضح محددات بناء فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية

المصدر: اعداد الطالبة

هيكلت المنطلقات النظرية التفكيرية أهم المحركات الكفيلة بتحقيق الفعالية الممارسات السلطوية التنظيمية كترسيمة تنظيمية تحمل في طياتها، تعزيز وتنمية الممارسات السلطوية التنظيمية كمطلب ضروري لترسيخ آليات تعكس مدى نجاعة وفعالية السلطة، ومن تلك المحدد لبناءها مايلي :

1) فعالية عملية اتخاذ القرارات :

تعتبر السلطة تعبير عن عملية إتخاذ القرارات باعتبارها تلعب دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة والتي تقدمها السلطة، كون عملية اتخاذ القرارات(*) تشكل مظهر من مظاهر الممارسات السلطوية

* ولكي يكون القرار مفيدا وعمليا ومؤثرا يجب أن يتوفر فيه بعدان اساسيان هما :

• التكيف الموضوعي للقرار

• درجة تقبل الغير لهذا القرار(اسمهان بلوم: المرجع السابق، ص 40).

التنظيمية، كما يؤكد "سايمون" بأنها "قلب الإدارة، وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب ان تكون مستمدة من منطقية وسيكولوجية الإختيار الإنساني" (راكان القاضي:2010، ص38)، حيث يعرف ممارس السلطة النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، بإستخدام عملية إتخاذ القرار كوسيلة الإطلاع على مهامه الوظيفية التي تم إنجازها، من خلال الفئات الفاعلة، بإعتبار أن القرارات المحددة والتي تتسم بالعقلانية والرشادة تعد من أهم آليات لمتطلبات الممارسات السلطوية التنظيمية.

(2) فعالية نسق الإتصال :

يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الإتصال الفعال على كافة المستويات، وذلك بإعتماده على مهارة العمل الجماعي والإتصاف بالولاء الكبير للفئات بالاتصالات كاملة وفعالة، احترام كل منهم الآخر، والقدرة على الإتصال الفعال، وتحفيز واستشارة أفراد المؤسسة كافة، وتشجيعهم على الإقدام والمثابرة فضلا عن توفير المناخ السليم، الذي يمكنهم من العمل كفريق يتسم بالثقة المتبادلة (احمد محمود الزنفلي:2012، ص 156).

وينظر "شبيستر برنارد" الى التنظيمات بإعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الإتصال، الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير الى طبيعة الإتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضم التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين :

*جانب ذاتي: يعبر عن قبول الإتصال بإعتباره ذي سلطة

*جانب موضوعي: يشير الى طابع الإتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة (رضا قجة: 2009، ص 122).

(3) المسؤولية:

تعتبر السلطة مفتاح الإدارة من خلال عنصر المسؤولية، التي يتصف بها ممارس السلطة بتأدية الواجبات الموكلة إليه سلمية و بأقصى قدرة ، وعلى حد تعبير "براون" " ان السلطة في ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ"، كما يمكن ان يقال " إنها قوة اصدار الأوامر" ، كما يؤكد "فايول" ان المسؤولية حسب نظره تتبع من السلطة وتنبثق عنها لذلك رأى ضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة ، ويضيق انه لايمكن ان تكون هناك مسؤولية إلا اذا سبقها تفويض سلطة بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي (بوزياني زبيدة:

(2014، ص66).

رابعا: مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية المؤسسة الجزائرية :

انه من غير المعقول طرح نقاش بحثي مثمر عن طبيعة الممارسات السلطوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، من دون الرجوع الى مسار تشكل فئة الإطارات(*)، على غرار الفئات الفاعلة(**)، هذا المسار الذي يفسر تحليل للسلطة للمؤسسة الجزائرية منذ الإستقلال، والتي تطورت ضمن سياقات مختلفة أمام الديناميكية الكبيرة التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، ولتوضيح هذا لابد من الرجوع الى السياسات الإستعمارية التعسفية للنظام الاقتصادي الفرنسي في الجزائر إبان فترة الإستعمارية، هذا النظام الذي عرقل تطور الطبيعي للنظام الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية، كما كان ينوط على تطوير الإقتصادي لصالح المستعمر الغاشم ويضمن ولاءه، والذي أفرز بنحو أو بآخر قوى إجتماعية جديدة وتدرج طبقي بورجوازي متشعبا بالقيم الإستعمارية (عبدالمؤمن فؤاد: 2001، ص25).

فتجربة التسيير الذاتي(***) في الجزائر لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ماكانت أمرا واقعا أملتة مجموعة من العوامل والظروف، كظاهرة الأملاك الشاغرة(****) التي أظهرت جدلا حول تكيفها القانوني وضعف الجهاز الإداري، وخلوه من الإطارات القادرة على التسيير، لم تكن هناك وقت للسلطة لتكوين جهاز إداري يشرف على تدبير شؤون هذه المؤسسات، مما أدى توكيل السلطة التنظيمية والإدارية الى العمال

* فئة الإطارات نعني بهم في هذا البحث كل من يمتلك السلطة معنية (ممارس السلطة) تحوله صلاحية إصدار الأوامر في المؤسسة الجزائرية بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة .

** الفئات الفاعلة المتمثلة في اليد العاملة أو فئة العاملين في المؤسسات الجزائرية .

*** تميز تسيير في هذه المرحلة تسيير ذاتي بتوكيل مهمة السلطة للعمال الذين كانوا يشتغلون ويعملون عند مالكي المصانع (المعمرين) قبل رحيلهم منها.

**** مما أزم الوضع الاقتصادي خلال هذه الفترة هو رحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة (المعمرين) مما أدى الى تعطيل معظم الوحدات الإنتاجي.

(فئات الفاعلة) بإعطاهم الحق في اتخاذ القرار، وكانت ممارسة السلطة عشوائية، لا تستند الى معايير عقلانية بل تقليدية كالمحاولة والخطأ والأحكام الشخصية والافتقار للخبرة، فلم تكن هناك معالجة المشاكل بطرق منهجية بل تعتمد على سرعة اتخاذ القرار والتطبيق، فلا دراسة لأسباب المشاكل ولا نتائجها، وهذا في خضم تعدد هيئات التسيير الذاتي (الجمعية العامة، مجلس العمال لجنة تسيير والمدير)، التي أدت الى انقسام المؤسسات الى سلسلة من المراكز التنظيمية، التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة (بلوم اسمهان: المرجع السابق، ص75)، وبالتالي لم تحقق تنمية أو تطور المؤسسة الجزائرية اي انها لم تحقق الأهداف المرجوة منها.

وهذا ما أدى بالفئات الممارسة للسلطة (المسيسة) أن تفكر في مرحلة جديدة لإنعاش إقتصاد المؤسسات الجزائرية، المتمثلة في مرحلة النظام الإقتصاد الإشتراكي التي نال فيها بإعتراف رسمي إجتماعي، قائم على الإمتيازات التي كانت تمنحها الدولة، مستفيدة بذلك من ريع بيطرولي، كما تقفن مشاركة الفئات العاملة في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون المؤسسة لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها، وبالتالي يصبح العامل منتج وميسر والإعتماد على نظام الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، حيث أن هذا التسيير ينوط إلى إعادة توزيع السلطة وتحقيق الديمقراطية للعمال داخل المؤسسة .

يتشكل الهيكل التنظيمي للسلطة داخل المؤسسة الإشتراكية من (مجلس العمال، مجلس إدارة ، ومدير (*)) مما جعل سلطة اتخاذ القرار تحت سلطة الصفوة (المركزية)، مما ينجم عنها عدم فعالية نسق العملية الإتصالية(الإتصال النازل)، وظهور البيروقراطية بكل سلبياتها ونقائصها، وهذا ما يؤكد "عبد اللطيف بن أشنهو" عن بعض سلبيات المركزية والمتمثلة في " أن بعض المؤسسات حاولت في الماضي السيطرة على عمليات التنمية ونشاطاتها السريعة، يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا الى الحد الأقصى وذلك بمضاعفة مستويات السلم الإداري الى أبعد ماتلتزمه الفعالية" (بن أشنهو عبد اللطيف: 1987، ص281).

* * مما يدعم هذه المظاهر السلطوية أن المدير العام يعين من قبل الوصاية، ويمتد ذلك غالبا ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية، وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة، الجهوية، العائلة الكبيرة والإنتماء السياسي، فيستمد الشخص قوته ونفوذه من الجهة التي تقف وراءه فيمارس سلطاته ليس بناء على القوانين، وإنما كما يتراءى له ويريد (بشاينية سعد نقلا عن : اسمهان بلوم: 2012، ص77).

وبنفس الوتيرة تجسد واقع الممارسات السلطوية التنظيمية في مرحلة إعادة الهيكلة، مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، وتمثل هدف السلطة التنظيمية منها هو إعادة المؤسسات الى اختصاصاتها، وتخلص من الضغوط الهيكلية التي عرفت سابقا وتحويلها من مؤسسات كبيرة الحجم الى مصغرة يمكن تنظيمها وتسييرها، كما اعتمدت على ارهاصات تعزز التنمية بكفاية وفعالية وتدعيم اللامركزية، وذلك بمشاركة اوسع لأعضاء المؤسسة والحد من تدخل الوصاية.

رغم ذلك الا أن عملية ممارسة السلطة التنظيمية لم تستطع التخلص من المركزية الشديدة والطرق البيروقراطية التي كانت سائدة، مما أثر سلبا على عملية التنظيم ككل، إذا كل هذه العوائق أدت في الأخير الى فشل عملية إعادة الهيكلة في تحقيق أهدافها ولو جزئيا (محمد خالدي: 2006، ص136).

وفي خضم معالم فشل استراتيجية إعادة الهيكلة، اتجهت السلطة التنظيمية الى تطبيق ممارسات شرعية جديدة، وهو ما يعرف بمرحلة الإستقلالية خلال التسعينات، بدخول عالم اقتصاد السوق بتجسيد لا مركزية السلطة واتخاذ القرار، والقضاء على المركزية التي ينتج عنها البيروقراطية، كما تتوط السلطة التنظيمية على تحسين أسس الإتصالات، ويدعم الروابط بين العمال والإدارة هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن آليات المؤسسة المستقلة تبحث دائما عن مختلف الميكانيزمات الفعالة الكفيلة بتحقيق كفاية انتاجية عالية (رضا قجة: 2009، ص 122)، لكن عند التطبيق ذلك اعترضت تلك السياسة بعض الصعوبات بسبب نقص الإطارات المسيرة المؤهلة، ومن ثم لم تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق النتائج المرجوة منها، وامام هذه الوضعية المستجدة لجأت السلطات الرسمية حاليا الى الشروع في تنفيذ " مشروع الخوصصة"، الذي شمل العديد من المؤسسات الوطنية وذلك بشكل تدريجي (مصطفى بوجلال: 2014، ص135).

كما يؤكد يوسف سعدون بأن علر الرغم من نظام الاستقلالية لا يزال قيد الدراسة ولم يطبق سوى في عدد محدود من المؤسسات، إلا أن مشروع النصوص التي جاء بها هذا النظام تلوح بتحويل هذه المؤسسات الى مؤسسات رأسمالية هدفها الأساسي هو تحقيق الربح الاقتصادي حتى ولو اقتضى الأمر تسريح أعداد هائلة من الأيدي العاملة (يوسف سعدون: 2000، ص144).

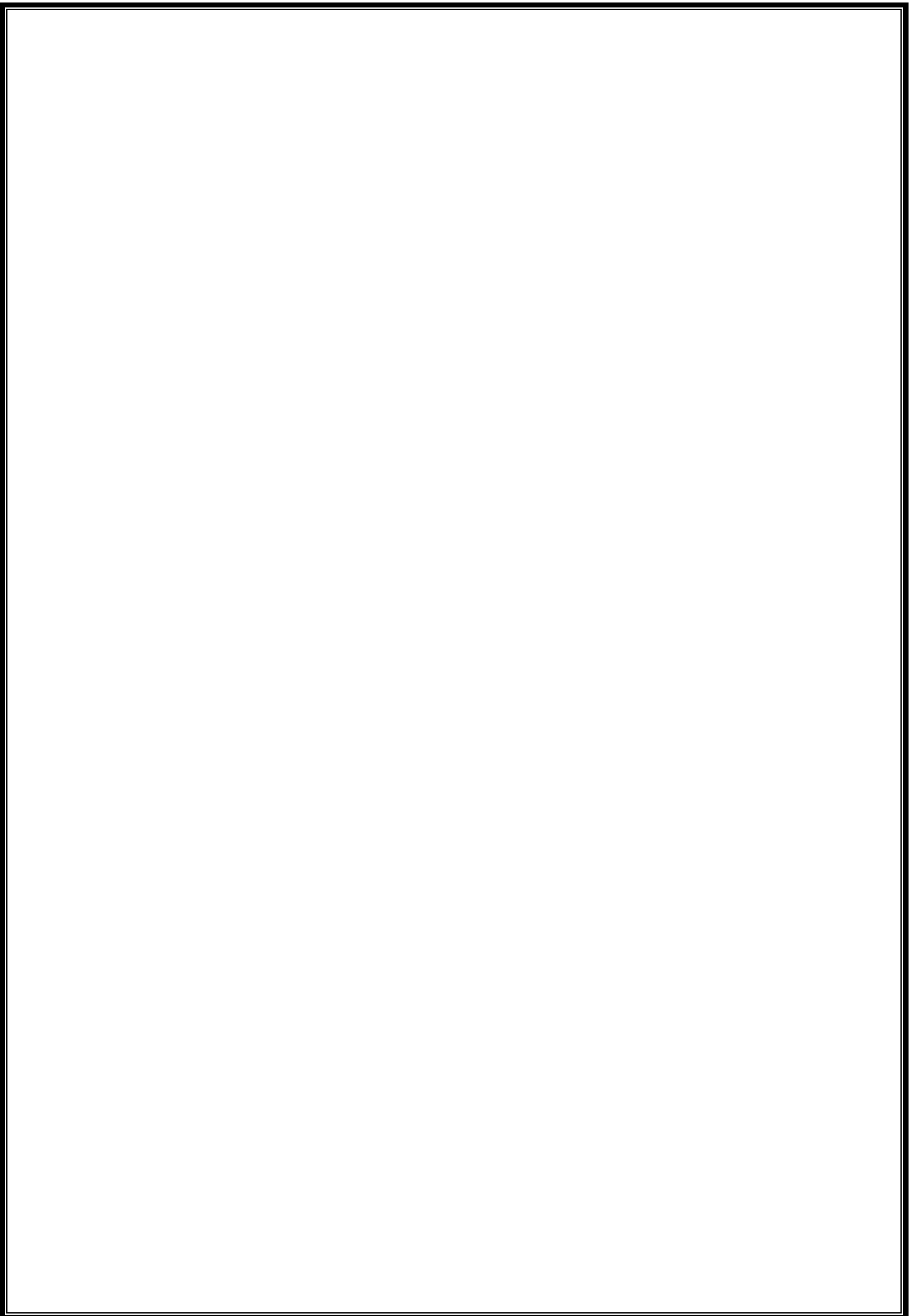
كل هذه المراحل التنظيمية تيرهن أن الممارسات السلطوية التنظيمية تكونت نتيجة الإختلالات المستمرة واللاتوازن على المستوى الكلي للاقتصاد كما يؤكد "عبد القادر لقعج" أن السلطة فرضت نفسها منذ البدايات الأولى للإستقلال كفاعلة وحيدة ومكلفة بتنمية البلد من خلال السياسة المنتهجة.

الفصل الثالث

صمت العاملين في ظل علم الإجتماع التنظيم

" لابد احياناً من لزوم الصمت لئلا نسمعنا الآخرين ، الصمت فن عظيم من فنون الكلام "

" تشي جيفارا "



أولاً: صمت العاملين "دلالة مفاهيمية"

يعد صمت(*) العاملين من المفاهيم الحديثة الغير مألوفة، ومن صعب تحديد مفهوم محدد له، بإعتبار أن الصمت سلوك يعني غياب الكلام، غير أن هناك صعوبة في دراسته مقارنة بالصوت المعلن (المجاهرة)(***)، بعد أن كان يعرف بسلوك فردي أصبح سلوك جماعي، وقد اختلف الباحثون والمفكرون المحدثون حول تحديد مفهوم صمت العاملين(***)، بإعتباره مصطلح يعمل في طياته عملية غير فعالة وتؤدي الى ضياع جهود المؤسسة نحو التقدم والتطور.

طالما أن صمت العاملين سلوك يترجم ردود أفعال الفئات الفاعلة كإرهاصات تشمل الصمت الإذعان وصمت الحماية الذاتية الى جانب صمت الموالاتة الإجتماعية، كلها تقنن عدم فعالية وتأثر على كفاءة المؤسسة أو عكس ذلك بزيادة فعاليتها، وذلك نتيجة الإفتقار الى التواصل الفعال ونقص تبادل المعلومات بين المؤسسة والفئات الفاعلة، أو من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بحجب والحفاظ على معلومات العمل، وذلك بتعزيز صمت الموالاتة الإجتماعي الإيجابي.

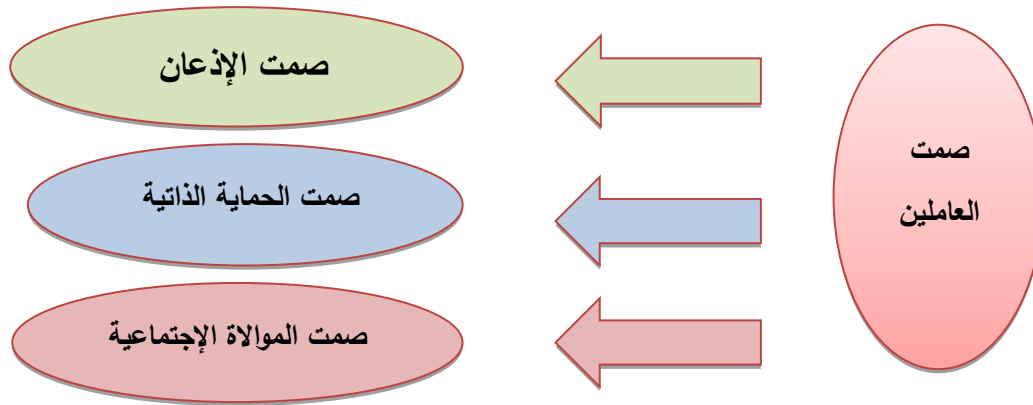
لذلك هناك أشكال لصمت العاملين من خلال أبعاد تمارسها الفئات الفاعلة بسلوك مختلفة التي يعتمدها في

*الصمت في لغة : صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا الأول: بفتح فسكون متفق عليه، والثاني: بضم فسكون ونقول: صَمَتَ يَصْمُتُ، صَمْتًا وصُمُوتًا وصُمَاتًا، فهو صامت، صَمَتَ الرجلُ: سَكَتَ ولم ينطق، وخرج عن صمته : تكلم ونطق(كمال سعد أبو المعاطي:2016، ص166)، قال تعالى: "سَوَاءٌ عَلَيْكُمْ أَدَعَوْتُمُوهُمْ أَمْ أَنْتُمْ صَامِتُونَ" (سورة الأعراف: من الآية193).

** بإعتبار ان دراسات الاول تمثلت في الابحاث التنظيرية حول معرفة اسباب الصوت المعلن وعدم السكوت على الاوضاع المزرية التي كان تعاني منها الفئات الفاعلة وخروجها عن صمتها.

*** حيث مر بثلاثة حقبة زمنية:الحقبة الأولى كانت من(1970_ 1980) وكان تركيز الأبحاث حول مفهوم الصوت، الفترة الثانية : من (1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول الكلام، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 الى الان) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت (Greenbreg,J,&Edword.S.M.S، نقلا عن:إيمان محمد جواد الغانمي:2018، ص 104).

ترجمة تصرفاته، الشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل(07): يوضح أشكال صمت العاملين(*)

المصدر: اعداد الطالبة

إعتباراً أن صمت الإذعان نابع من خلال إعتقاد أن العامل لا يستطيع التحكم في الأحداث، مما يؤدي به الى الخضوع وتدني الدافعية الإنجاز لدى الفئات الفاعلة، ذلك كفيل بكبح سلوكيات المواطنة والإلتزام الإغترابي لديهم، في الحين أن صمت الحماية ذاتية يقوم على أساس خوف العامل على نفسه و دفاعه عنها وحمايتها، ممايزيد من احتمالية عدم فقدانه لمنصب عمله وعدم خوفه من فقدان السمعة والثقة من طرف المؤسسة، طالما أن صمت موالاة الإجتماعي يقنن حماية المؤسسة وذلك بعتريز علاقة الإهتمام بالآخرين وتعاون معهم، في الحفاظ على معلومات والأفكار الوظيفية بسرية بغية تحقيق منفعة للمؤسسة .

ويعد 1974 "Johannesen" أول من أشار إلى تعريف الصمت على مستوى التنظيمي حيث إقترح أنه يعني عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم بعض (Baran and Glderler:2017,p24)، وعدم

* يرى "يوسف" أن صمت العاملين يشير الى : ميل موظفي المنظمة الى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والأحكام عن التحدث في مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة، وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية و الفردية التي قد تشجع على اختيار الصمت (احمد ابراهيم موسى:2017 ، ص150).

بوح المرؤوسين بما يمكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث أو إبداء الإقتراحات المتعلقة بالعمل و ظروفه لرئيسه، وهو ما يمثل إنعكاسا للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والقوانين الناضمة لتلك العلاقات أي أن الأنظمة و التعليمات والعلاقات الرسمية في المنظمة تحول دون الحديث حول المشاكل التنظيمية(ابراهيم بدر الصبيحات:2017، ص123).

ومن بين مفاهيم لصمت العاملين يستوقفنا مفهوم الذي وضعه المفكر "أجرس" 1977 "Argyris" حسب إعتقاده أن ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات، إذا أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة ولكنهم لا يجروون على إعلام رؤسائهم بذلك، ويرى أن هناك معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول مايعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة، ولاحظ باحثون آخرون بالمثل 1983 "Nemeth&Wachter"، أن المنظمات عموما قلما تحتل مخالفة مرؤوسيه لسياساتها مما يزيد من تردد عاملها في التحدث عن المشكلات التي قد يلاحظون وجودها في المنظمة، كما يؤكد "ريدنج" 1985 "Redding" إلى أن الكثير من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة أو المديرين فيها(محمد مفضي الكساسبة، عبيرحمود الفاعوري:2010، ص148،147)

لقد تشكلت كل من منطلقات 2000 "Morrison & Milliken" الترسيمية المفاهيمية في إطار الفهم المعمق لديناميكية صمت العاملين وتحليله من جانب سوسيو تنظيمي، وقد أشار إلى أن هناك الكثير من القوى المؤثرة التي تتسبب في منع إنتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين، بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية (محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري:2010، ص147)، وهذا يدل على صمت العاملين هو إخفاء الأفكار الأعمال والمعارف والمقترحات التي تعزز تطوير المنظمة من قبل الفئات الفاعلة.

في خضم المنطلقات والإرهاصات السابقة يمكن صياغة تعريف الإجرائي لصمت العاملين لتضمن معالم أشكال الصمت(صمت الإذعان،الحماية الذاتية،الموالاتة الإجتماعية) تعد كتركيبية بنوية تعكس سلوكات الفئات الفاعلة، من خلال ميلهم الى تجنب الإفصاح عن المعلومات أو الأفكار لرؤسائهم، وذلك تماشيا مع أسس الصمت أسس كبح سلوك المواطن والحماية النفس من فقدان الوظيفة أسس الحفاظ على المعلومات الوظيفية بسرية، تعد قاعدة ركنية المبلورة لتصرفات وردود أفعال العاملين تخوفا من أي نتيجة غير مرضية قد تترتب على ذلك بغية ضمان تحقيق المنفعة للمنظمة.

ثانيا : صمت العاملين في ظل المقاربات النظرية

أ صمت الإذعان ومنطلقات إتزيوني:

يعد صمت الإذعان(*) سلوك يقن كبح سلوك المواطنة والإلتزام الإغترابي، كإرهاصات تعزز الرغبة في الإعتزال والإستسلام، وذلك بحجب الفئات الفاعلة (الفئات العاملة) للأراء المتعلقة بتحسين العمل على أساس عدم التفاعل (الإنغماس) وإحتفاظهم بأرائهم لأنفسهم، لأنه لديهم إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير لصالح المنظمة .

تقترن هذه الحثيات مع المنطلقات "الإتزيونية"(*) كآلية في إرساء سياق البنائي يعتمد على الإلتزام الإغترابي الذي يؤثر على الروح المعنوية والإتصال، وبالتالي تتخفف فعالية المنظمة حيث يرى أن الإذعان بأنه الكيفية التي يدعن فيها المشاركون في المستويات الدنيا في المنظمة الى أوامر وتوجيهات الوظيفية في المنظمة (طارق بن موسى العتيبي:2018، ص57)، كما يؤدي الى كبح سلوك المواطنة لعدم حماس الفئات الفاعلة وغياب الحيوية لنجاح المنظمة، الى جانب عدم تجاوز العاملين لمتطلبات العمل الرسمي.

في ظل ما يتضمن صمت الإذعان من كبح سلوك المواطنة تجعل من الفئات الفاعلة تميل الى الإنسحاب ويعكس شعوره بالإستياء والنفور من بيئة العمل، وبالتالي القيام بكافة أشكال التجنب والهروب من العمل، بدلا من إلحاق الضرر بالمنظمة تجنب لردود الفعل السلبية من قبل الفئات المسيسة (الممارسة للسلطة)، وذلك تماشيا مع

* صمت الإذعان **Acquiescentsilence** : وهو يشير الى إخفاء العاملين للمعلومات والآراء رغبة في الإعتزال و الإستسلام ويتتبع الموظف هذا النوع السلوك بناء على إعتقاده بأن التعبير لا عائد من وراءه، وأنه من غير المرجح أن حديثه أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا (محمد فتحي شلقامي شعراوي:2017، ص797).

** بنسبة الى "إميتاي إتزيوي" وهو من أهم علماء إجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية إذا عالج مسألة الصراع القائمة بين الفئات الفاعلة والمسيسة، له نظرية إدارية 1961 تتناول الولاء الإغترابي في المنظمات كما إهتمت بدراسة طبيعة سلوكيات الأفراد في المنظمات وطبيعة الإندماج فيها، فهناك أفراد يكون شكل سلوكهم إيجابي وهو الولاء أو شكل سلبي وهو الإغتراب .

مع أن صمت الإذعان هو صمت الإستسلام(*) على أنه حجب أفكار و آراء ومعلومات على أساس التخلي، أي أنه يوحي بسلوك الإنعزال للموظف عن وهو أكثر الأبعاد سلبية والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السلبي، يؤكد على أن الصمت هو الصفة الرئيسية للإهمال والتقاعس وأنه قبول سلبي للوضع الراهن، وهو يتمثل بالأشخاص المنعزلين أساساً غير مستعدين لنيل جهد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم (نغم علي حاسم سحر أحمد كرجي:2017، ص396) .

بذلك اسهمت منطلقات "إتزيوني" بإبراز الأبعاد التي حدد للإغتراب وذلك من خلال إنعدام القوة لدى الفئات الفاعلة أو شعورهم بالعجز، بمعنى أن الفرد في أثناء يومه العملي يكون في حالة من الإستسلام والخضوع لأوامر غيره ويشعر بأنه عاجز عن التأثير على التوجيه عمله في المنظمة، وعن صنع القرارات المهمة التي تتناول مصيره ومصير منظمته(طارق بن موسى العتيبي:2018، ص61).

وبهذا يعتبر صمت الإذعان في الضوء منطلق "إتزيوني" كآلية تستند الى عدم ترغيب الفئات الفاعلة من خلال ملاحظة سلوكهم كالإلتزام الإغترابي(**) وكبح سلوك المواطنة مما يؤدي الى عدم حيوية في العمل وتدني الثقة لديهم، وبالتالي يحجبون الأفكار حتى لو كانت تحقق اهداف المنظمة.

II صمت حماية الذاتية ومنطلقات بيتر بلاو

يتوقف صمت العاملين على صمت الحماية الذاتية(***) قدرته على حماية الفئات الفاعلة، الذي يقنن مهارة

*يوصف سلوك الفئات الفاعلة على أنهم صامتون أي لا يتواصلون بفاعلية مع رؤوسائهم حيث أن أفكارهم ومعلوماتهم ذات ارتباط بفائدة أو مصلحة المنظمة لكنهم لا يعتبرون عن هذه الأفكار .

** ومحاولة "كارل ماركس" لتعريف الإغتراب بمعنى الإستلاب منطلقاً من نظريته الإقتصادية التي تصف الرأسمالية السبب المباشر لإغتراب العامل وجعله عبداً ذليلاً بيد الطبقة الحاكمة،ومن هذا أخذ "إتزيوني" فكرة الإغتراب من "هيجل و كارل ماركس" وكبح سلوك المواطنة مما يؤدي الى عدم حيوية في العمل وتدني الثقة لديهم وبالتالي يحجبون الأفكار حتى لو كانت تحقق أهداف المنظمة .

*** عرف صمت الحماية الذاتية بصمت الدفاعي كما وصف بالصمت الهادئ وهو الوصف المتعمد للإغفال على أساس الخوف الشخصي .

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

في ضوء هذه التجليات البحثية عمد "بيتر بلاو" على عاتقه أن الأفراد يفكرون في علاقاتهم في تحقيق مصالحهم لوجود المنفعة من خلال علاقة تبادلية، حيث شكلت أبحاث "بيتر بولا" (***) منهجية جديدة من خلال إهتمامه بالتبادل الإجتماعي وتكوينه "التبادل والقوة الإجتماعية" وهذا التبادل قد يكون مادي أو غير مادي، ويؤكد أن اللذين تكون مكانتهم غير مأمونة تماما هم الأكثر تعرضا للتهديد وذلك من خلال النظر إليهم على أنهم أصحاب مكانة منخفضة وبشكل خاص أصحاب المكانة المتدنية(رث والاس وولف ألسون:2012، ص543) لهذا نجد العاملين يلتزم صمت حماية لأنفسهم من فقدان وظيفة نظرا لصعوبة ايجاد منصب عمل، والخوف من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة والصمت عن عن حجب الأفكار والمعلومات والأراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ومع ذلك

* تقصد بها هنا الفئات المسيسة هي الفئات الممارسة للسلطة والتي تصدر الأوامر والتعليمات .

** بيتر بلاو(2002.2018 pater bleu)، ولد بلاو في فينيا بالنمسا في عام 1918 وهاجر الى أمريكا في عام 1939 اصبح مواطنا أمريكيا عام 1943، وأخذ شهادته الجامعية الأولى من كلية أمهرست Elmhurst في مدينة أمهرست بولاية النيوي، ثم نال درجة الماجستير من جامعة كامبردج cambrdge عام 1950 ثم نال الدكتور من جامعة كولومبيا golumbai عام 1952، وإبتدأ حياته العملية في جامعة شيكاغو عام 1953 وفي عام 1970 أصبح أستاذ العلم إجتماع في جامعة كولومبيا الى أن تقاعد عام 1988، وأصبح رئيسا للجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع خلال الفترة (1974،1973)، ومن أهم أعماله العلمية : ديناميكية البيروقراطية Exchange and power in social life، التبادل والقوة في الحياة الإجتماعية The dynamic of bureacracy1955، وبناء المنطلقات 1971 The structure of organization (طاهر حسو الزبياري:2016، ص270).

ومع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لإتخاذ القرار، وهو أيضا السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة (أزهار مراد عوجه: 2019، ص 570، 571).

تجل صمت الحماية ذاتية حسب "بيتر بلاو" في تحقيق المنفعة الذاتية، لذلك نجد الفئات الفاعلة تسعى للحفاظ على وظيفتها، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معنية تتفق مع سياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه، ذلك الموظف ويرتبط إرتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة، التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس: 2015، ص 43، 44).

تسعى الفئات الفاعلة وراء تحقيق الثقة والسمعة كون أن الثقة تشير الى تحمل المخاطر الناتجة عن توقع الطرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقا لواجباته، وتعتبر السمعية هي الأصل المؤثر على الأصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي الى زيادة إلتزامهم وتعاملهم وولائهم للمنظمة (محمد سمير النجار: 2018، ص 21، 27).

كما يؤكد "بيتر بلاو" بأن القوة الإجتماعية بمثابة ميكانيزمات تكمل ضبط سلوك الآخرين عن طريق الجزاءات السلبية، فمن الضروري أن يكون هناك عقاب لمن يخرق القواعد، لذلك تميل الفئات الفاعلة أثناء تفاعلاتهم الإجتماعية لتحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة، فالتفاعل قائم على أساس نفعي كما يفرق "بلاو" بين تبادل الإقتصادي والتبادل الإجتماعي، حيث ينحصر الأول في عقود بينما يتضمن التبادل الإجتماعي مسؤوليات وحقوق وثقة متبادلة تحكمها منطلقات ثقافية وإجتماعية منها:

- 1_ أنها عملية إستثمار تتضمن الإلتزام بين أطرافها
- 2_ إستجابة الطرف الآخر بما يؤكد أنه موضع ثقة
- 3_ وجود آليات ووسائل تسمح لكل طرف بأداء مسؤوليته
- 4_ تحقيق العدالة (طاهر حسو الزيباري: 2016، ص 272)

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

III صمت الموالاة الاجتماعية ومنطلقات شيستر بيرنارد

أنطت منطلقات "شيستر بيرنارد" في ضوء تأكيد معالم صمت العاملين الذي يقترن مع آليات سلوك صمت الموالاة الاجتماعية، لهذا تعتبر تنمية العلاقات والإهتمام بالآخرين وحجب المعلومات والأفكار الوظيفية بسرية بغية تحقيق منفعة للمنظمة، أهم المحركات المبلورة لصمت الموالاة الاجتماعية كسلوك تصوري يعزز التفاعل الإيجابي والإيثار، كما تتجه الفئات الفاعلة الى تحقيق المساندة والتعاون في حفظ أسرار المنظمة الى جانب تدعيم روح التعاون البناء.

* إن العوائد من التفاعل تلبي الحاجات بينما تسبب التكلفة القلق والإحباط والإجراج الإرهاق لذلك تلعب العوامل الثلاثة التالية دورا هاما في هذه النظرية وهي : القرب propinquity، التفاعل Interaction، الاتجاهات commonattituds، وهذا الدور يختلف في أهميته النسبية في نظرية التبادل (رعد حسن الصرن: 2004، ص311).

** يؤكد "بلاو" على أن التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط إجتماعي تعزز المكافأة، التي حصل عليها فتخدم مصالحهما وجدد "بلاو" عدة أنواع من مكافآت وهي :

1. فعلية أو جوهرية مثل الحب أو الإعجاب أو الإحترام
2. عرضية أو خارجية مثل النقود أو الفعل الخدمي (طاهر حسو الزبياري: 2016، ص272).

في ظل هذا بلور "شيستر بيرنارد" (*) إرهاباته في الإهتمام بالجانب التعاوني الإجتماعي في مجال العمل، من خلال العمل الرسمي والغير الرسمي (***) باعتبار أن المنظمة كيان أو نظام إجتماعي تعاوني، وأن هذا التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، مما يدفع الفئات الفاعلة الى إلتزام صمت الإجتماعي الإيجابي الذي يعد من سلوك المواطنة التنظيمية، فهو يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا الصمت الإجتماعي والإيجابي هو التفاعل بالمثل بهدف الإهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو الحماية المنظمة (Zehir& Erdogan:2011,p1393)، ويحدث حجب المعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة اشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الإجتماعي هو سلوك مقصود وإستباقي يركز في مقام الأول على الآخرين، مما يجعل الفرد أكثر إجتماعيا ومقبولا بين زملاء والعمل والذي ينتج ويبني نتيجة الإهتمام بالآخرين، بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات (Nevin Deniz, Noyan Aral, Öznur Gülen) (Ertosun:2013,p 694).

* لقب بالأب الروحي التنظيم له نظرية النظام التعاوني وتدعى أيضا هذه النظرية بنظرية القبول السلطة التنظيمات غير الرسمية، زعيمها صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية، إشتغل فترة من الزمن كرئيس شركة ينوجرزي بيل في عام 1938 ، أكد على أهمية الجوانب الإجتماعية THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE أصدر كتابا بعنوان " وظائف المدير" والنفسية لأي تنظيم إداري وإعتبر المنظمة كنظام إجتماعي، يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وليس فقط إستخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات، وذكر بأن للعوامل الإقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية (لوكيا الهاشمي: بدون سنة، ص 99).

** فرق "برنارد" بين تنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، فالأول نظام تعاوني يضم أفراد لهم هدف مشترك، ويتواصلون مع بعضهم برغبة وقناعة وإن إستمرار هذا النظام يستلزم تفاعل أجزائه ومكوناته شأنه في ذلك شأن الكائنات الحية، أما الثاني فهو عمليات تلقائية وإجتماعية غير واعية (عامر الكبيسي: 2004 ، ص 108).

وهكذا يتم حدوث صمت الموالاة الإجتماعية من خلال طريقتين:

1. أن الموظف صامت لأجل حماية مصلحة منظمة .

2. أن الموظف صامت لأجل حماية مصالح الموظفين الآخرين

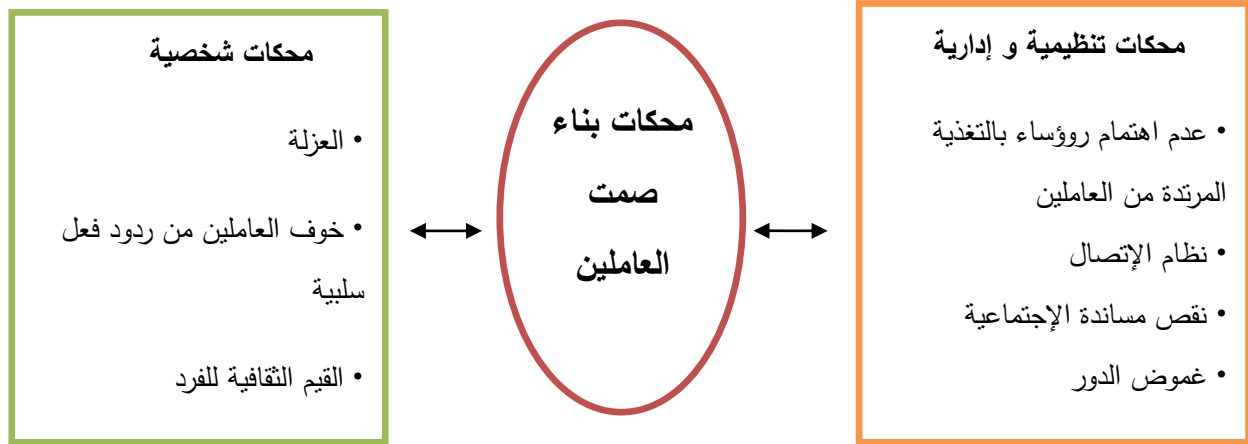
وهذا ما تحاكيه منطلقات "بارنارد" من خلال دعوته الى ضرورة تنمية العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة "بارناردشستر" هذا نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم فهو يقول مثلا: "إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني" ويضيف الى ذلك "أن الفرد هو دائما العامل الإستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والإستمرار في عملها" (لوكيا الهاشمي: بدون سنة، ص 99، 100).

طالما أن الإهتمام بالآخرين وحجب الأفكار ومعاومات الوظيفة بسرية لتحقيق منافع المنظمة كسياقات بنائية، تكشف في طبيعتها تشجيع الفئات الفاعلة على صمت الموالاة الاجتماعية(*) التعاون والرغبة في مساعدة زملاء العمل وحماية المعلومات التنظيمية المهمة بشكل مناسب، وعدم إلحاق الضرر للآخرين التعاون والإهتمام بزملاء العمل وتحقيق الحافظ على معلومات المنظمة لخلق الإستقرار الإيجابي للبيئة التنظيمية .

ثالثا: محكات بناء صمت العاملين

شكلت المسلمات التنظيرية أهم الإرهاسات الكفيلة بتحقيق محكات صمت العاملين، كترسيمة تنظيمية تحمل في طبيعتها العوامل التي ساهمت في تنمية الصمت لدى العاملين ومن بين محكات بناءها مايلي:

* وبالتالي فإن صمت موالاة الإجتماعية من مفاهيم التعاون التفاعل الإجتماعي، تلعب دورا برزا في تحريك فلسفة الإدارة من ناحية إكتشاف العوامل وليسوا كأفراد متفرقين، ويأخذ هذا المدخل في الإعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة وبين المناخ المحيط ، ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات (علي السلمي: بدون سنة، ص 13) .



الشكل (08): يوضح محكات بناء صمت العاملين

المصدر: من اعداد الطالبة

1_ محكات تنظيمية و إدارية:

- عدم إهتمام الرؤساء بالتغذية المرتدة من العاملين:

ان عدم إهتمام الرؤساء بالعاملين من ناحية التغذية الراجعة، لأنه إذا تلقى الرئيس أي تغذية راجعة من عامله التي تعبر عن نتاج سلوكه سواء كان بصورة مباشرة أو غيرمباشرة، بحيث تتيح لهم معرفة أثر سلوكه ونتائجه فإن الرئيس لا يتقبل ذلك، خوفا من تلقي آراء أو ردود افعال سلبية حول مواقفهم وسلوكاتهم في العمل أو أداء المنظمة، لذلك ينظر الى التغذية العكسية للعاملين أحيانا على أنها أقل دقة وشرعية خاصة إذا تعارضت مع آرائهم لذلك فقد تهمل آراء ومقترحات العاملين أو يرغبون على الصمت (هنادي أبو المعاطي سامح فياض: 2018 ص136،135)، لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية وعندما يتلقون فإنهم يتجاهلون الرسالة ويصرفون النظر عنها، على إعتبار أنها غير دقيقة أو يحاربون مصدقة مصدرها (عبير حمود الفاعوري: 2004، ص 161).

- نظام الإتصال :

إن غياب الإتصال الفعال بين العاملين والإدارة يؤدي بإحساس الفئات الفاعلة بعدم الإهتمام والإحترام والتقدير للأفكار، الى جانب وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل و متضخم مما يدفعهم الى إلتزام الصمت و

موافقتهم على جميع الخطوات والقرارات التي يتخذها الرئيس، وإقراره على جميع الخطط والتدابير التي ينتجها و عدم معارضته ومناقشته في ذلك، مما ينتج عنه ضعف الأفكار والخطط وعدم معرفة وجهة النظر الأخرى تجاه ما يتم طرحه (موسى مساعد محمد العريابي: 2016، ص853)، مما يؤدي بالفئات الفاعلة الى قلة تحمس للمشاركة في طرح الأفكار الجديدة أو محاولة عرض مبادراتهم التطويرية للمؤسسة.

• نقص المساندة الإجتماعية :

ويعد نقص المساندة الإجتماعية من قبل الزملاء و الرؤساء مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت، وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصة عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده ويدرك أنه لم يعد قادرا على مجابته وإنه بحاجة الى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين (محمد هجو عبد القادرة محمد علي: 2018، ص12)، فغياب العلاقات الودودة والمساندة الإجتماعية تزيد من احتمالية تعرض العاملين إلى نقص التفاعل الإجتماعي.

• غموض الدور :

يشير "روبنز2007 Robbins" إلى غموض الدور بأنه حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع غموض الدور إلى الإختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله وبين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تسبب في حدوث غموض الدور: (مدة بدء العمل الوظيفي، الإنتقال من وظيفة إلى أخرى، وجود مدير جديد للعمل، حدوث تغيير للهيكल التنظيمي للمؤسسة) (عبد الله محمد الوهبي: 2014، ص 372).

(2) _ محكات شخصية :

• العزلة :

تعرف العزلة على أنها عجز الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والإبتعاد عنهم، كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين، وتفرد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي أو لضعف الإتصال الإجتماعي للفرد داخل المنظمة (محمد فتحي شلقامى شعراوي: 2017، ص 796)، فالعزلة تؤدي الى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل، ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه للناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب (رامي محمد عبد ربه

الخاتمة:2009، ص21)، وبالتالي يفهم إلى التزام الصمت خوفا من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة .

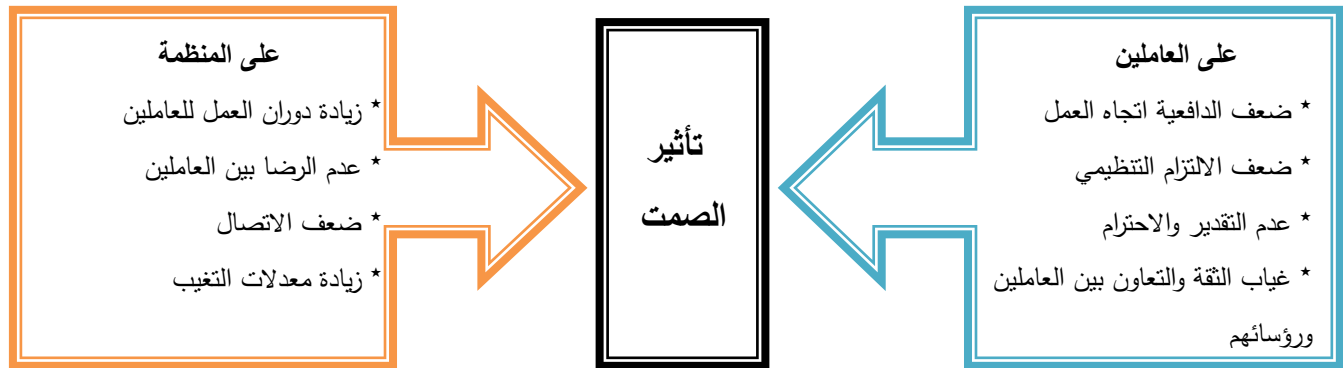
• خوف العاملين من ردود فعل سلبية :

يمكن القول بأن خوف العاملين من ردود الفعل السلبية هو الشعور العاملين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل رؤوسائهم، إذا أبدوا رأيا مخالفا أو تكلموا حول قضايا العمل وإعتبارهم صانعين للمشكلات داخل المؤسسة لذلك، فهم يبقون صامتين إذا إن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكنهم الإعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم، لعدم كفاءة كل من النظام الإداري والرؤوساء نظام المعلومات وتخلف العلاقات التنظيمية، والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرض السانحة للتعبير عن آرائهم(آمال ياسين المجالي: 2007، ص 51).

• القيم الثقافية للفرد :

تتمثل في مجموعة من القيم التي يكشفها الفرد من الثقافة السائدة في المنشأة، وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية التي تفتقر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية، لها التأثير الكبير على الفرد إذا كان نافخا للصارفة أو صامتا لا يتحدث أمام الحقائق التي تواجهها المنظمات(سرمد غاتم صالح، سندية مروان سلطان الحياي: 2012، ص91).

وهذا يدل على ان الصمت له تأثير واضح على المنظمة وعلى العاملين وشكل التالي يوضح:



الشكل(09): يوضح تأثير الصمت على العاملين والمنظمة

المصدر: من اعداد الطالبة

رابعاً: مناقشة بحثية لواقع صمت العاملين في المؤسسة الجزائرية

لقد شهدت المؤسسات الجزائرية تحولات بنائية نتيجة ظروف حتمية، كظروف إجتماعية وإقتصادية وسياسية وثقافية للمجتمع الجزائري، بداية من تواجد الدولة العثمانية وصولاً الى الإحتلال الفرنسي، هذا المسار في ضوء يفسر تحليل صمت العاملين داخل المؤسسة الجزائرية .

غداة الإستقلال كان التسيير يتم عفويا سبب الفراغ الإيديولوجي وغياب الإطارات، مما حتم على هذا المؤسسات القيام بتجربة التسيير الذاتي(*) رغم ان القوى الفاعلة لم تكن تتمتع بالخبرة والسلطة والسيطرة، إلا أنها إستوحذت ماخلفه المعمرين من الأراضي والمصانع وتأميمها، وحسب ماتقدم فإن عملية إشارك الفئات الفاعلة في التسيير رغم الصعوبات التي عرفها تسيير المؤسسات، من غياب رقابة السلطة وغياب وتقويم العمال، وغياب العمالة ذات الكفاءة وإنعدام التخطيط والتنظيم، الذي جسده قلة وإنعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند الى الخبرة الكفاءة، فتوظيف العمال كان إعتباطيا أي التوظيف من أجل التوظيف قصد تلبية الحاجة الإجتماعية للفاعل الجزائري أي العمل الأمر الذي لعب دورا هاما في إرساء مجموعة من الإختلالات التنظيمية التي عرقلت السير الحسن للعملية الإنتاجية (بلوم إسمهان: 2012، ص159).

فتجربة تسيير الذاتي شهدت فيها الفئات العمالية تفاعل مع وقائع التنظيمية، وأشكال وعيبيها لتغيير الظروف الأوضاع (الإضرابات العمالية، التغيب....) إلا أن ذلك لم يفلح بالنتيجة، مما جعل يلتزمون الصمت في ظل سلوكات بيروقراطي(**)، أين أصبح العامل همه الوحيد هو الحصول على منصب عمل دائم وأجر محدد، وعندما يقضي مدة زمنية لأبأس بها في المؤسسة تجده يائس ويلتحق بعمله بصفة غير مسرورة، كما يرفض الكلام عن العمل حتى خارج أوقات العمل، فهو يشتغل لا لشيء إلا أنه مضطر على القيام بذلك لأنه مفتقد

* مما جعل الدولة أمام أمر الواقع فيما يخص تقذين التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه : تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستعمرات التي هجرها الأوروبيون وألتي تم تأميمها(محمد السويدي: 1990، ص 121،122).

** معاملة المواطنين الجزائرية بأسلوب يتصف بالإستلاء و التعجرف وقلة الحرص على تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات مع إنجاز الأعمال متأخرة نتيجة التعقيدات الإدارية والمركزية الشديدة (نصيرة سمارة: 2005، ص70)

للبدليل (*) .

لتأتي مرحلة النظام الإشتراكي بإعتباره منهجا إيديولوجيا متميز، كآلية تعزز الفئات الفاعلة بتوفير الإطارات ذات تكوين عالي للتحكم التكنولوجي، من خلال التكوين أو إرساء بعثات إلى الخارج وفتح المعاهد، خاصة أن تحسن وضعية العمل حسب مايرضي العامل يتطلب قواعد قانونية تربط بينه وبين المؤسسة، وتقنين قوانين العمل من أجل تسوية وضعية العمال بناء على المساراة بينهم في الحقوق والواجبات، وجعل العامل منتجا وميسرا في أن واحد بدلا من أجبر حيث نصت المادة 70 منه على : " إن عمال المؤسسة الإشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة وبالتالي فهو نظام يكرس مشاركة العمال في تسيير المؤسسة" (وردة شاوش: 2011، ص125).

إلا أن بعد مرور الزمن تغيرت نظرة الفئات الفاعلة اتجاه العمل، حيث أصبحوا يتحدثون عن الضمان الإقتصادي مشاكل في العمل، كعجز العامل على السيطرة على شؤونه المهنية بسبب نقص التأهيل التفكير في الترقية، معرفة أسنة العمل ، وتحسن التنظيم، يرقضون الإنخراط في هذه الأجهزة النقابية (***) لأن ممثليهم في النقابة لا يعلمون لصالحهم بسبب إغراء الإدارة لهم وإنعدام الثقة في محيط العمل(***) مما يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية في صمت .

وأمام هذا الوضع الذي آلت إليه المؤسسات الجزائرية الذي دفع بها الى إقامة إصلاحات هيكلية، من خلال إعادة هيكلية العضوية والمالية، وتفكيك المؤسسات الكبرى الى فروع، مما زاد في مناصب الشغل وزيادة الطلب يد العاملة، بإعتبار أن العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة، لذلك أنصب السعي على النظر في التوزيع وإستغلال

* وهذا ما يؤكد "جمال غريد" أن هذا الموفق هو موفق العمال بدون تخصص والذين هم متواجدين جسديا فقط بالوحدة الإنتاجية في الوقت الذي يبقى تفكيرهم غائب عن مكان عملهم (محمد بشير: 2018، ص33) وهذا ما يفسر سلوك الصمت لدى الفئات الفاعلة.

** يؤكد "حلومة شريف" من أن نسبة 81,76 من العمال لا يرون على الإطلاق فائدة من وراء جمعية العمال التي تقصر في القيام بدورها (محمد بشير: 2018، ص87) .

*** ويؤكد "سعيد شيخي" أن إنعدام وجود هوية في العمل ولا التجنيد الكلي للعمال في إحساسهم بعدم قدرتهم على التعبير عن أرثهم، لأن فرص التعبير غائبة تماما بمعنى أنه حسبهم يفتقد للمنفعة الإجتماعية في تقدير الآخرين(محمد بشير: 2018، ص58) .

هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية، عوضاً أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن إختصاصها ومنصب عملها الفعلي (بن عنتر عبد الرحمان :2002 ص117،116)، إلا أن التشغيل بقي قائماً على مقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماماً، فأدى ذلك إلى نقشي المحسوبية وآفات إجتماعية أخرى، كما أن مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات، وليس من خلال الحوار والتسيير الجيد للمورد البشري وعلى هذا لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا إستعداد للعملية الإستقلالية .

لهذا باتت مرحلة نظام الإستقلالية(*) مرحلة حتمية ترمي لإعطاء المؤسسات دفع جديد، بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة، والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير، التي يتسبب فيها بعض المسؤولين، والعمال وهذا في إطار الإهتمام بإختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة، من أجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة، كونها تتعامل مع منطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق (إسمهان بلوم: 2012، ص 162)، فبعد أن كانت تحمي الفئات الفاعلة من الطرد والتسريح وتجعل وتحسن الأجر والعلاوات وتقديم الخدمات الإجتماعية (سكن، رحلات...)، بدأت المؤسسات المستقلة تعاني من العجز المالي، فبدأ بإلغاء هذه الخدمات ونقص التكوين نحو الخارج وتغيير دور النقابة، التي إقتصر دورها على أرباب كجهاز يحمي العمال من التعسفات، وفرض العقلانية في إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة ، وإحتياجات المؤسسة عن طريق تحميد التوظيف الزائد والتسريح الجماعي للعمال.

ومنه يمكن القول أن وضعية الفئات الفاعلة في إطار المؤسسة الجزائرية، قد عرفت تحولات وتغيرات غالبيتها كان لصالح العامل كما أنها (الفئات الفاعلة) تحمل معها بناءات سوسيو ثقافية للمجتمع المحلي وهذا مانتيج عن العامل الشائع(**) حسب تغيير جمال غريد.

* يؤكد "يوسف سعدون" أن نظام الإستقلالية يقوم على هدف رئيسي مؤداه : " تحسين فعالية المؤسسات الإقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير" (يوسف سعدون:2000، ص144).

** العامل الشائع هو عادة عامل شاب فهو في غالب الأحيان من أصل ريفي وحتى فلاح، وهو مازال يحافظ على إرتباطات مع عالمه الأصلي حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه، هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابة والقراءة العربية وحامل لعناصر ثقافية، يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام، وهو يجهل تمام قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، على الخصوص الأشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة والمطالبة (جمال غريد: بدون سنة، ص16) .

الفصل الرابع

المقاربة النظرية للدراسة ميدانية

“ يمثل الإطار العملي عنصرا هاما [.....] في البحث باعتباره المحدد لما
نصبوا إلى تحليله بدقة للتحقق من فرضياتهما، سواء تعلق الأمر بالتحقق من
الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من انجازه بأكثر دقة ومنطق
ممكنين ”

"جوردون مالك"

أولاً : مجالات الدراسة :

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي التي تهدف إلى الفهم المعمق لحيثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كترسيمة منهجية تكشف في خضم مجالها (المكاني، الزمني، البشري) المحركات التي تتماشى مع فرضيات الدراسة وأهدافها.

1) _ المجال المكاني :

يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بشركة TRANSBEST DISTRIBUTIN ترانس باست ديستريبيسيون، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، أسست بمبلغ رأسمال 20000000,00 دج، حيث تقع بحي أول نوفمبر 54 محل رقم 07 ، امامه فضاء لركن الشاحنات والبضائع بحمام الضلعة بالمسيلة.

• نشاطها:

تتمثل الأنشطة التي تمارسها الشركة في نقل البضائع وكراء معدات وأدوات للبناء والأشغال العمومية، ومساعدة نقل البضائع عبر الطرقات.

2) _ المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية، الفترة الزمنية التي يتم فيها التعمق في الواقع التنظيمي الإمبريقي، كمنوال منهجي بتكريس العلاقة بين الممارسات السلطوية التنظيمية وصمت العاملين وتم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين :

أ) _ المرحلة الإستطلاعية:

كانت الجولة الإستطلاعية يوم 2020/07/28 تم فيها الوقوف على الواقع البحثي، من خلال التعرف على عدد المصالح والمكاتب عدد الفئات الفاعلة، التشكل الداخلي للمؤسسة والظروف الفيزيائية وفي يوم 2020/08/01 تم إستلام الوثائق الخاصة بالمؤسسة: الهيكل التنظيمي، القانون الداخلي للمؤسسة، تم التعرف على كل هذه الحيثيات في خضم المقابلات التي وجهت إلى رئيس المؤسسة.

ب) _ مرحلة تطبيق الإستمارة المقابلة ودليل مقابلة :

بعدها تم تحكيم الإستمارة ونظرا للصعوبة الظروف في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وتماشيا مع فترة الحجر الصحي، تم تطبيق الإستمارة المقابلة يوم 2020/08/10 حيث تم توجيه بعض التعليمات للفئات العاملة وشرح مستفيض للأسئلة ومتغيرات الدراسة وتم توزيع لهم الإستمارة قصد تعبئتها في نفس اليوم بينما تم استرجاع باقي الاستمارات يوم 2020/08/12 لوجود فئات عمالية تعمل بالمناوبة، في الحين تم تطبيق دليل المقابلة الحرة مع الرئيس المؤسسة يوم 2020/08/02، ودليل مقابلة الحرة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/08/08، ودليل مقابلة مع مسؤول مباشر مع العمال (المشرف) يوم 2020/08/02.

ج)_المجال البشري :

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث في الواقع مجال الدراسة البحثية 38.

ثانيا: المنهج المستخدم :

لتحقيق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى هدف فروضها، دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي، لقدرته على وصف سلوك صمت العاملين داخل البنية التنظيمية محل الدراسة، الداعمة لمنطلقات صمت الإذعان من كبح سلوكيات المواطنة، الإلتزام الإغترابي للعامل طالما أن حماية النفس من فقدان الوظيفية والخوف من فقدان السمعة والثقة، كإرهاصات كافية تضمن من خلالها صمت حماية الذاتية في هذا الإطار يعد صمت الموالاتة الإجتماعية من المنطلقات الداعمة للرأسمة لإندماجية الفرد دخل المؤسسة من خلال الإهتمام بالآخرين وحجب المعلومات والأفكار الوظيفية بسرية بغية تحقيق منفعة للمنظمة.

غدى بذلك هذا المنحى المنوال الكافي لجعل الفئات الممارسة للسلطة التنظيمية تضمن إجراءات جدية لدعم الفئات العاملة لتحقيق الإبداع والإبتكار في العمل التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات الحس المنظمي .

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تقترض أنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث والدراسات ذات طابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع الدراسة، وإنطلاقا من هذا الترسيم أفادت الدراسة من أداة دليل الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة الحرة، وإستمارة مقابلة.

1)_ دليل الملاحظة المباشرة(*) :

يعد من الأدوات البحثية التي يمكن إستخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل إستخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة، حيث تم فيها تحديد ماهو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة (سميل رزق دياب : 2003، ص50).

في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لتضمن ما يستحق، تماشياً مع إشكالية الدراسة أبعادها ومؤشراتها، ويمكن تكريس دليل الملاحظة المباشرة(*) من عدة جوانب منها :

* جوانب متعلقة البيئة الفيزيقية للمؤسسة .

* جوانب متعلقة طرق إنجاز العمل .

* جوانب متعلقة بالمظاهر السلوكية للرئيس مع العاملين .

* جوانب متعلقة بطرق التعاملية بين الرئيس والعاملين وبين العاملين فيها بينهم

2)_ دليل المقابلة(**) :

هدف المقابلة هو الوصول للمعلومات التي لا يمكن مشاهدتها كآلية منهجية فعالية لسبر غور الواقع الإمبريقي، ولقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعميق في تفسير وتحليل متغيراته، فقد احتوت الدراسة على دليل مقابلة واحد أجري مع رئيس مصلحة المستخدمين، وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة.

1_ مقابلة رقم (01): مع رئيس المؤسسة يوم 2020/08/02، من الساعة 11:00 إلى 12:00.

2_ مقابلة رقم (02): مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/08/08، من الساعة 10:00 إلى 11:00.

3_ مقابلة رقم (03): مع سؤول مباشر مع العمال(المشرف) يوم 2020/08/02، من الساعة 13:00 إلى 14:00.

* دليل الملاحظة المباشرة أنظر الملاحق.

** دليل المقابلة الحرة أنظر الملاحق.

3)_ إستمارة مقابلة (*) :

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق إستمارة المقابلة، يغري للوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة لواقع صمت العاملين، والممارسات السلطوية التنظيمية على مستوى التنظيم، لهذا إستعانة الدراسة بأداة الإستمارة المقابلة التي تضمنت 42 اثنان واربعون سؤالاً، بعضها مفتوح والأخرى مغلقة وأخرى إختيارية وجهت إلى 38 ثمنية وثلاثون مبحوث يمثلون التنظيم.

حيث بويت الإستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي :

• **المحور الأول :** تضمن الخلفية الإجتماعية والإقتصادية ، تبلور معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

• **المحور الثاني :** تضمن المتغير المستقل "الممارسات السلطوية التنظيمية" فقد تم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاث تماشياً ومؤشراته فتضمن هذا المحور يعد كمنوال منهجي للوقوف على أسس الممارسات السلطوية التعويضية، الممارسات السلطوية المعرفية، وكذا الممارسات السلطوية التلاؤمية .

• **المحور الثالث :** تضمن المتغير التابع " الصمت العاملين" في خضم تبويب ثلاثة محاور فرعية، تكشف في سياقها عن مظاهر صمت الإذعان، صمت الحماية الذاتية وصمت الموالاة الإجتماعية .

رابعاً: أسلوب إختيار مجتمع البحث وخصائصه :

1)_ إختيار مجتمع البحث :

تمثل المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من التعليمات، التي ترنوا إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث قيد الدراسة، فهي تجسد كيفية إختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، لكن بالرجوع إلى الطبيعة إشكالية الدراسة، أبعادها ومؤشراتها، ونظراً لتزامن الدراسة البحثية مع الأزمة الصحية العالمية جائحة كورونا أو

* استمارة مقابلة أنظر الملاحق

فيروس كوفيد 19، وتماشيا مع الظروف الصحية القهرية والمعطيات المنهجية ضمت الدراسة، فرضت على اثرها العمل بالمناوبة للعمال للإلتزام بإجراءات الحجر الصحي تم استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم عينة البحث، ويمكن توضيح مبررات هذا الإختيار المنهجي كالتالي :

- لأنها تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة .
- تساعد الباحث على الوصول الى نتائج دقيقة.
- تعد آلية منهجية ضرورية في البحوث والدارسات الأكاديمية .
- تساهم في وضوح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدراسة .

2)_ خصائص مجتمع البحث :

لتحديد ملامح جمهور البحث، تم الوقوف على الخلفية الإجتماعية والإقتصادية لمفردات البحث، والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية، تدعم الباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
%	ت	%	ت	%	ت	
26.32	10	0	0	26.32	10	30_25
31.58	12	0	0	31.58	12	35_30
13.15	5	0	0	13.15	5	40_35
26.32	10	0	0	26.32	10	45_40
2.63	1	0	0	2.63	1	50_45
100	38	0	0	100	38	المجموع

المصدر: س 01 و س 02

تعد المتغيرات النوعية والعمرية كإرهاصات لمعرفة عقلنة التسييرية للمؤسسة، فمن خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الإمبريقية المتاحة، أن جميع مفردات الدراسة هم ذكور (38 مفردة) ثمانية وثلاثون بنسبة قدرت 100%. وذلك

يرجع لطبيعة العمل الذي يتطلب جهدا عضليا(*) وهذا ما يتعارض مع تركيبة المرأة الفيزيولوجية، كما يرجع إلى بعد المؤسسة نسبيا عن وسط المدينة وإنعدام النقل المناسب للمرأة، ومن خلال هذه المعطيات الإمبريقية يتضح لنا إستمرار صدق تحليل الخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، والتي تقل من مشاركة المرأة في العمل الميداني، وسبب هذه الإستمرارية هو طبيعة المحافظة للمجتمع المحلي، وكذلك لملاك المؤسسات هذا من الناحية التحليل السبولوجي، أما من ناحية التبرير الإمبريقي فقد برر رئيس مصلحة المستخدمين(**) ذلك إلى (طبيعة الأعمال داخل المؤسسة والتي تتطلب قوة عضلية والتزام مستمرا) أما فيما يخص بالفئات العمرية فقد نجد (12 مفردة) إثنا عشر بنسبة 31.58% تتراوح أعمارهم ما بين [30-35] سنة، في الحين تقل نسبة الفئة الشبابية من فئتي العمرية من [40-35] سنة ومن [60-45] سنة وهي على التوالي 13,15% و 2,63% وهذا ما يدل على إرتفاع فئة الشباب في المؤسسة، وهذا راجع إلى إطار سياسة التوظيف الموسمي والسنوي القائم وكذلك على أساس تعاقدية لفترة مؤقتة، وسياسية للتوجيه والتنظيم المؤسسة بإعتمادها على الفئة الشبابية التي تتدفق حيوية ونشاط التي تسهم في زيادة الأرباح لأقصى درجة وكذلك نظرا للبنية الجسدية لدى فئة الشباب، فلقد أقر رئيس المؤسسة(***) : (بأن المؤسسة تسعى لتشغيل الشباب نظرا الى الطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهد ومنه التقليل من فئة البطالة وفي ظل هذا نجد الشباب يقبلون على أي عمل حتى لو يتطلب جهد كبير)

جدول رقم (02): يوضح علاقة بين الحالة الإجتماعية والوضع المهني

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71.05	27	100	04	0	0	75	18	50	5	دائم
28.95	11	0	0	0	0	25	6	50	5	متعاقد
100	38	100	4	0	0	100	24	100	10	المجموع

المصدر : س 3 وس 6

* حيث تعتبر البنية الجسدية أو القوة العضلية أحد معايير الإنتقاء لشاغلي مناصب في الفكر التaylorي.

** مقابلة رقم 2 مع رئيس مصلحة المستخدمين : يوم 2020/08/08 من الساعة 10:00 إلى 11:00.

*** مقابلة رقم 1 مع رئيس المؤسسة : يوم 2020/08/02، من الساعة 11:00 إلى 12:00.

يعد الولوج إلى الحالة الإجتماعية الذي يحرك الفرد إلى البحث أو الإستقرار في العمل، إذ تشير المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه، إلى أن (04 مفردات) اربعة بنسبة 100% من فئة الأرامل ووضعها المهني الدائم، أما (18 مفردة) ثمانية عشر بنسبة 75% تمثل فئة المتزوجين من المبحوثين الذين ينتمون للوضع مهني دائم في الحين نجد (05 مفردات) خمسة بنسبة 50% من فئة العزاب وضعهم مهني دائم مما الى وجود عامل الإستقرار الإجتماعي لديهم وبعث الطمأنينة لديهم ويشجع على العمل بجدية وبذل أعلى جهد لدى العامل، في المقابل نجد (05 مفردات) خمسة بنسبة 50% من فئة العزاب وضعهم مهني متعاقد.

وهذا يدل على طبيعة عقد العمل للمبحوثين يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا لديهم إتجاه البقاء بالمؤسسة أو البحث عن البديل الذي يحقق لهم الإستقرار الإجتماعي والنفسي ويساعد العامل على تحقيق ذاته في سبيل تكوين وتطوير مساره المهني والحفاظ على وظيفته .

جدول رقم(03): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمستوى المهني

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي	المستوى المهني
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
55,26	21	0	0	27,27	3	70	7	100	10	بسيط
10,52	4	14,28	1	45,46	5	0	0	0	0	متخصص
34,22	13	85,72	6	27,27	3	30	3	0	0	مؤهل
100	38	100	7	100	11	100	10	100	10	المجموع

المصدر: س 04 وس 05

يعد المستوى التعليمي من أهم الآليات الكفيلة بتقديم معرفة كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية ومن خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة المبنية في الجدول أعلاه، يتضح أن (10 مفردات) عشرة بنسبة 100% من فئة ذات المستوى التعليمي إبتدائي مستواها المهني بسيط ، في الحين نجد (06 مفردات) ستة بنسبة 85,72% من العمال مستواها تعليمي جماعي ذات مستوى المهني بسيط، أما (7 مفردات) سبعة بنسبة 70% مثلث فئة ذات المستوى التعليمي متوسط ومستواها مهني بسيط , إلى جانب (05 مفردات) خمسة بنسبة 85,72% مستواهم التعليمي ثانوي ذوي مستوى المهني متخصص، وهذا مايفسر أن المؤسسة لا تهتم بتوظيف على حساب المستوى التعليمي نظرا الطبيعة

النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ولا تبحث عن القدرات والمهارات المعرفية والفكرية العالية في عمليات إستقطابها وتوظيفها خاصة في المجال نقل البضائع وسياسة الشاحنات لأن طبيعة العمل تحتاج إلى جهد بدني عضلي كبير، ولايحتاج إلى مؤهلات أكاديمية عالية حيث يمتاز بروتينية الأداء وسهولة المهام.

الفصل الخامس

علاقة الممارسات السلطوية التعويضية بصمت العاملين

“ الصمت أقوى أسلحة السلطة ”

"شارل ديغول"

أولاً: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية التعويضية

جدول رقم (04): يوضح العلاقة بين المستوى المهني وحرص رئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		المستوى المهني
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تطبيق الإجراءات الرسمية
63,15	24	75	9	0	0	71,43	15	نعم
36,85	14	25	3	100	5	28,57	6	لا
100	38	100	12	100	5	100	21	المجموع

المصدر : س4 وس8

لقد شكل المستوى المهني(*) داخل التنظيم أحد أهم معالم تقسيم العمل لضمان تحديد الدقيق للأعمال الواجب ممارستها إذا تشير المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى أن (05 مفردات) خمسة بنسبة 100% من فئة العمال مستواها المهني متخصص تفر أن الرئيس لا يحرص على تطبيق الإجراءات الرسمية لهم، في الحين نجد (09 مفردات) تسعة بنسبة 75% مثلث الفئة مستواها المهني مؤهل تؤكد على أن الرئيس يحرص على تطبيق الإجراءات الرسمية العاملين، تليها (15 مفردة) خمسة عشر بنسبة 71,43% الفئة التي مستواها المهني بسيط فهي تؤكد على أن الرئيس يحرص على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين ومنه نستنتج أن المستوى المهني ليس له علاقة بما إذا كان العمال يرون أن الرئيس يحرص على تطبيق الإجراءات الرسمية في تيسيره للمؤسسة أم لا ، و يرجع أغلب الفئات التي مستواها المهني بسيط لسهولة السيطرة عليها والقدرة على التحكم فيها وتقنياتها الإجراءات الرسمية طالما أنها تضمن له الإستقرار في العمل، وهذا التأثير واضح بالأسس التaylorية في العملية الإنتاجية والتي تهتم بالعملية الإنتاجية، وبتعظيم المردودية، وصرامة الإشراف واتساع نطاقه، وذلك من خلال إستغلالها الحاجات الفئات الفاعلة، قصد تكريس ممارسة سلطوية رشيدة تضبط هيكله الكلية للنسق في خصم العملية التفاعلية.

* نتائج التدريب المستمر، حصول المورد البشري الفاعل ومهما كان مستواه وطموحه على فرصة النمو والتطوير عن طريق التأهيل المهني المناسب لكفاءته (محمود أحمد فياض وآخرون : 2010 ، ص 143).

جدول رقم(05): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وأسلوب الرئيس

المجموع		متعاقد		دائم		الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	أسلوب الرئيس
55,26	21	42,86	6	62,5	15	التحفيز المادي
44,74	17	57,14	8	37,5	9	فصل العمل التخطيط عن التنفيذ
100	38	100	14	100	24	المجموع

المصدر : س6 وس11

يعتبر تحديد الوضع المهني في المؤسسة كدلالة موضوعية لمعرفة طبيعة علاقة العقد بين العامل والمؤسسة، حيث تكتشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن (15 مفردة) خمسة عشر بنسبة 62,5% لديها وضع مهني دائم تؤكد على أن رئيس يعتمد في أسلوبه على التحفيز المادي، في الحين نجد(08 مفردات) ثمانية بنسبة 57,14% تؤكد على أن رئيس لا يعتمد في أسلوبه على فصل عمل التخطيط عن التنفيذ، مما يدل على أن سبب إستمرار العمال وإستقراره في وظيفته هو وجود الحافز المادي بإعتباره أهم عنصر الذي يتم العمل من أجله فكلما زادت الحوافز المادية(*) كلما زاد شعور بالرضا لدى الفئات الفاعلة وإخلاصهم في العمل، ومتى كانت الأجور والمكافآت والعلاوات مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضمنت الدراسة بالإضافة إلى شواهد الكمية أخرى سجلتها ملاحظتنا المباشرة عن الحوافز المادية (مدى توفير النقل، زيادة في الأجر، مدى منح القروض والعلاوات، المكافآت، مدى توفير الإسكان الوظيفي) .

* كما يؤكد "هيثم العاني": " أن الحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معنية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، متمثلة في إستغلال إمكانيات وطاقات الأفراد العملية لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها" (تريش لحسن: 2019، ص361).

جدول رقم(06): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والحافز المادي الذي يسهم في زيادة الاجتهاد في العمل

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الحافز المادي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68,42	26	42,86	3	63,64	7	60	6	100	10	نعم
31,58	12	57,14	4	36,36	4	40	4	0	0	لا
100	38	100	7	100	11	100	10	100	10	المجموع

المصدر: س04 وس09

يعتبر المستوى التعليمي كمعيار في النظريات الكلاسيكية لتحديد الفئة السوسيو مهنية التي يجب أن ينتمي إليها الفاعل للفصل بين المخططين والمنفذين، وهذا ماتضمنه المعطيات الجدولية التي تشير إلى أن(10 مفردات) عشرة بنسبة 100% ذات مستوى التعليمي إبتدائي تتموضع ضمن الفئات التي تؤكد على أن الحافز المادي يسهم في زيادة الإجتهد بالعمل، تليها الفئة ذات المستوى التعليمي ثانوي ب (06 مفردات) بنسبة 63,64% تقر أن الحافز المادي يسهم في زيادة الإجتهد بالعمل، في مقابل نجد الفئات التي تقر أن الحافز المادي لا يسهم في زيادة الإجتهد بالعمل في المستوى التعليمي جامعي ب(04 مفردات) أربعة بنسبة 57,14%.

والملاحظ من هذا أن الفئات ذات المستوى التعليمي متدني تتحصل على حوافز المادية مما تساهم في الإجتهد بعملها وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين(*) : (إن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يعتمد على منح الأجرور في وقتها، وتقديم لهم الأرباح، والإستمرار بمنح الشهادات التقدير والمكافآت المادية من هواتف، حواسيب، مكيفات هوائية.... وأؤكد أن الأهم هو مراجعة أجزور العاملين وتحسينها للتناسب مع القدرة الشرائية لديهم).

* مقابلة رقم (02)، مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 08/08/2020 ، من الساعة 10:00 إلى 11:00.

ثانيا : الممارسات السلطوية التعويضية وعلاقتها بصمت الإذعان

جدول رقم(07): يوضح العلاقة بين إهتمام رئيس بتفاصيل العمل والإمتناع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات مع الرئيس .

المجموع		نعم		إهتمام رئيس بتفاصيل العمل الإمتناع عن طرح الأفكار
%	ت	%	ت	
63,15	24	63,15	24	نعم
36,85	14	36,25	14	لا
100	38	100	38	المجموع

المصدر: س 07 وس 24

إهتمت الدراسات السوسولوجية في ميدان العمل بممارسات الفئة المسسية خلال الإهتمام بتفاصيل العمل حيث أشارت بيانات الجدول أعلاه ، أن (24 مفردة) أربعة وعشرون بنسبة 63,15% صرحت بأن رئيس يهتم بتفاصيل مما يؤدي بينهم في الإمتناع عن طرح الأفكار تجنباً للخلاف مع معهم، في حين أدلت (14 مفردة) أربعة عشر بنسبة 36,85% تؤكد إهتمام رئيس بتفاصيل العمل ولايؤدي بهم في الإمتناع عن عن طرح أفكارهم لتجنب الخلافات مع الرئيس.

وفي هذا السياق أدلت أغلبية مفردات العينة أن إهتمام الرئيس بتفاصيل العمل جعلهم ينتهجون سلوك صمت ويمتنعون عن طرح الأفكار تقاديا من صراع مع الرئيس مايسهم في كبح السلوك المواطنة لديهم بإعتبار أن التنقيب على العامل أثناء أداءه لوظيفته ومراقبته بدقة من الضغوط المهنية التي تعرضها الرؤساء من خلال إستخدام لسلطاتهم الرسمية في متابعة الأعمال، مجسدين بذلك المنطلقات الكلاسيكية المحايدة للجانب الإنساني في العملية الإدارية، والتي تعد كميكانيزمات فعالة لتكريس ضغوط مهنية هدامة (*).

* يذهب "مصطفى أبو العزم" إلى أن الضغط الهدام يؤدي إلى سوء علاقات الفرد مع المحيطين، ويكون أكثر توترا، والأداء العقلي له يكون في أدنى مستوى، والحالة الذهنية للفاعل يصاحبها ظهور أعراض جسمية ونفسية (إسمهان بلوم:2012، ص 214).

جدول رقم(08) : يوضح العلاقة بين التحفيز المادي للزيادة الإجتهد في العمل والإحتفاظ بالأفكار حول حل

المشاكل الغير معني بها

المجموع		لا		نعم		التحفيز المادي الإحتفاظ بالأفكار
%	ت	%	ت	%	ت	
55,26	21	0	0	70	21	نعم
44,74	17	100	8	30	9	لا
100	38	100	8	100	30	المجموع

المصدر : س 9 وس 26

يعد التحفيز المادي من المقومات الأساسية لإتباع حاجات الإنسان ، لذا يعتمد عليه ممارس السلطة للحصول على غياته والوصول إلى هدفه وهذا ما يلاحظ في الجدول أعلاه أن (08 مفردة) ثمانية بنسبة 100% أقرروا أن التحفيز المادي لا يزيد من جهدهم ولا يدفعهم ذلك للإحتفاظ بالأفكار حول حل المشاكل الغير معنية بهم، في الحين نجد(21 مفردة) واحد وعشرون بنسبة 70% أقرت أن التحفيز المادي يزيد من إجتهادهم في عملهم مما يدفع بهم للإحتفاظ بالأفكار حول المشاكل لأنها غير معنية بهم، تليها(09 مفردة) تسعة بنسبة 30% أقرت أن التحفيز المادي يزيد من الإجتهد في العمل إلا ذلك لا يسهم في الإحتفاظ بالأفكار حول المشاكل الغير معني بها.

وهذا يدل على أن الحافز المادي يزيد في إجتهاد العاملين من أداء عملهم ما يدفعهم بالإحتفاظ بالأفكار حول حل المشاكل لأنها لا تعنيهم، ما يجعلهم صاميتين ومستسلمين بالرضوخ إلى ممارس السلطة، وهذا يدل على أن هناك سياق علائقي بين التحفيز المادي وصمت بالإحتفاظ بالأفكار حول حل المشاكل التي تقع فيها المؤسسة وهذا يدل على أن ممارس السلطة يعتمد على الحافز المادي بهدف صمت العامل وعدم تدخله في شؤون المؤسسة بإعتباره أنها أمور لا تخصه فهو يعمل من أجل العمل وليس مشاركته في حل وتقديم والإقتراحات المساهمة في فعالية المؤسسة.

ففي حالة شعور العامل بعدم تقبل الرئيس لأي إنتقاد أو أي إقتراح لحل المشاكل فإنه يفضل عدم التحدث بمشكلات المؤسسة ما يجعله منعزل إجتماعيا وعدم شعوره بالإعتماد والإندماج العاطفي وما يجعله ويدفعه إلى العمل الجاد والإستمرار فيه هو الحافز المادي.

وهذا ما أكدته مفردات العينة في سؤالها عن الحوافز المادية التي تلقتها في المؤسسة وكانت إجاباتهم تتبلور في : (هاتف النقال، أرباح السنة، كومبيوتر، تحفيزات شهرية، علاوات مادية ، نقل ، المساعدة في كراء السكن ، الإطعام في بعض الأحيان، مكيف الهواء...)(*).

جدول رقم(09) : يوضح العلاقة بين حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين وعدم الرغبة في التحدث عن الإقتراحات للتغيير في العمل

المجموع		لا		نعم		الإجراءات الرسمية عدم الرغبة في التحدث
%	ت	%	ت	%	ت	
23,68	9	38,46	5	84	21	نعم
76,32	29	61,54	8	16	4	لا
100	38	100	13	100	25	المجموع

المصدر : س8 وس28

الأحكام على تطبيق الإجراءات الرسمية وتقنياتها للعاملين التي في تكريس البيروقراطية التي تثمن وجود العامل في عمله حسب فترة دوامه، وهذا ما أشارت إليه البيانات الجدولية أعلاه، نجد(21 مفردة) واحد وعشرون بنسبة 84%، أعلنت أن رئيسهم يحرص على تقنين الإجراءات الرسمية للعاملين وله علاقة في عدم رغبتهم في التحدث عن الإقتراحات لتغيير في العمل تليها (08 مفردات) ثمانية بنسبة 61,54% أكدت على عدم حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية لهم ولايؤدي بهم إلى عدم الرغبة في التحديث عن الإقتراحات للتغيير في العمل.

إلا أن أغلبية مفردات العينة أكدت على أن صمت العامل وعدم تقديمه الإقتراحات التي تساهم في التغيير المؤسسة له علاقة بحرص رئيس المؤسسة على تقنينهم الإجراءات الرسمية في العمل، إعتقادا على الشواهد والكيفية توصلت الدراسة من خلال ملاحظتنا المباشرة المسجلة بدليل الملاحظة إلى أن الإرشاد الرسمي للعمل: (مدى توضيح

* سؤال رقم : 11 ، إستمارة مقابلة.

إجراءات وطرق العمل، مدى المرونة في الإنجاز، مدى الإلتزام بتعليمات وضوابط العمل(*)، بإعتبارها قوانين رسمية يجب على العامل الإلتزام بها ويجب إحترام نظام الداخلي للمؤسسة وهذا مايسهم في الإلتزام الإغترابي لدى العامل.

جدول رقم(10): يوضح العلاقة أسلوب الرئيس وعدم تقديم الأفكار حول كيفية تحسن العمل

المجموع		فصل العمل التخطيط عن التنفيذ		التحفيز المادي		أسلوب الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	عدم تقديم الأفكار
36,85	14	70,58	12	9,53	2	تجنباً من أن تخسر علاقاتك مع زملاء
15,78	6	17,65	3	14,28	3	تجنباً من فقدان الوظيفة
42,10	16	11,77	2	66,66	14	عدم وجود للمناقشات الآراء والإقتراحات
5,27	2	0	0	9,53	2	خوفاً من العقاب
100	38	100	17	100	21	المجموع

المصدر: س 10 وس 27

يعد أسلوب الرئيس الذي يعمل على ترسيخ المعايير لتكون بمثابة القواعد التي تحكم العلاقات الإجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة وهذا ما أشارت إليه البيانات الجدولية أعلاه، نجد(12 مفردة) اثني عشر بنسبة 70,58% أعلنت أن أسلوب رئيسهم يعتمد على فصل العمل التخطيط(**) عن التنفيذ ما يدفعهم في عدم تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من خسارة العلاقات مع زملاء العمل، في الحين نجد(14 مفردة) اربعة عشر بنسبة 66,66% أقرت ان أسلوب رئيسهم يعتمد على الحافز المادي مدفوعهم في عدم تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل لعدم وجود المناقشات للآراء والإقتراحات.

* دليل ملاحظة المباشرة، انظر الملاحق.

** وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الإستطلاعية لميدان الدراسة وجودة فصل بين إدارة التخطيط و العمال التنفيذ.

هذا ما يعكس أسلوب الرئيس بإعتماد على الحافز المادي، مما ينتهج العامل سلوك الصمت خوفا من خسارته لزملائه وكذلك خوفا من فقدانه تنصب عمله الذي يعتب مصدر رزقه، وفي ظل إنتشار البطالة وصعوبة إيجاد العمل يعتمد على سلوك الصمت وعدم تقديم أفكار حول كيفية تحسين العمل بسبب غياب المناقشات للآراء والإقتراحات أن رئيس يعترض ولا يقبل ويرفض افكارهم.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية التعويضية

من خلال المنطلقات الإمبريقية وإستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعّة حول الممارسات السلطوية التعويضية للفئة المسيسة من أجل ضمان سيطرتها، التي تتعكس على الفئات الفاعلة بظهور مؤشرات سلوك صمت العاملين.

إنطلاقا من الفرضية المتعلقة بعلاقة الممارسات السلطوية التعويضية بمؤشرات صمت الإذعان خلصت المعطيات البحثية إلى :

- ✓ ينتهج ممارس السلطة أسلوب الحوافز المادية يعد منطلقا أساسا يكتشف عن كبح سلوكيات المواطننة الذي تدعم مظاهر غياب الولاء داخل المؤسسة، وعدم شعور الفئات الفاعلة بالإنتماء إلى مؤسستهم وبالتالي يكتفي بالحضور الجسماني في العمل ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة في ظل غياب الروح المعنوية لديهم، بسبب مركزية إتخاذ القرارات وفصل المهام التخطيطية عن المهام التنفيذية.
- ✓ إن تقنين الإجراءات الرسمية للفئات الفاعلة تكشف عن مدى إتقان العمل والإلتزام بنظام داخلي للمؤسسة دون زيادة أو نقصا، والرقابة اللاصيقة وذلك بالمتابعة المستمرة في مراقبة أعمال والمهام المنجزة بأدق تفاصيلها التي تبرز ملامحها في الإلتزام الإغترابي لدى الفئات الفاعلة وسيادة جو روتيني في المؤسسة وتكرار الأعمال كل يوم مما يولد شعورهم بالملل والسأم من الرقابة.
- ✓ إن تضمين الفئات المسيسة للحوافز المادية بإعتباره نقطة ضعف الفئات الفاعلة ويشبع حاجاته والمحفزة للعمل ويضمن صمت العامل وعدم تدخله في شؤون المؤسسة لأن الفئات المسيسة لاتحتاج أفكارهم وإقتراحاتهم وإنما المطلوب منهم هو التنفيذ ما يطلب منهم.

الفصل السادس

علاقة الممارسات السلطوية المعرفية بصمت العاملين

“ يا بني إذا افتخر الناس بحسن كلامهم فافتخر أنت بحسن صمتك ”

" لقمان الحكيم "

أولاً: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية المعرفية

جدول رقم(11): يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتحفيز على العمل الإبداعي

المجموع		متعاقد		دائم		الوضع المهني التحفيز على العمل الإبداعي
%	ت	%	ت	%	ت	
84,22	32	92,85	13	79,16	19	نعم
15,78	6	7,15	1	20,84	5	لا
100	38	100	14	100	24	المجموع

المصدر : س6 وس 12

ينوط المناخ الملائم في التحفيز على العمل الإبداعي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتميئتها، إذا تشير البيانات الكمية في الجدول أن (13 مفردة) ثلاثة عشر بنسبة 92,85% من العمال المتعاقدين تفر بالتحفيز على العمل الإبداعي من قبل الرئيس، تليها (19 مفردة) تسعة عشر بنسبة 79,16% من العمال الدائمين صرحت أن رئيسهم يحفز على العمل الإبداعي في المقابل نجد (5 مفردات) خمسة بنسبة 20,84% من العمال المتعاقدين أعلنت عدم تحفيز رئيسهم على العمل الإبداعي، في الأخير نجد مفردة واحدة بنسبة 7,15% من العمال المتعاقدين اقروا ان رئيسهم لا يحفز على العمل الإبداعي.

هذا مايدل كمؤشر إمبريقي على أهمية التحفيز على العمل الإبداعي مايجعل الفئات الفاعلة دائمة في عملها، بحيث يعود ذلك إلى محاولة الأفراد إلى إكتساب معارف جديدة وتبادل الخيرات لإثبات الذات الطموحة، عن الطريق التحفيز العمل الإبداعي الذي يحمل في طياته التحدي والإصدار على تحقيق الأهداف المنشورة وهذا مايزيد من معنويات الفئات الفاعلة ويدفعهم للأداء الفعال وكسب المكانة، ما يؤمن لهم الإستقرار والبقاء بالمؤسسة.

جدول رقم(12): يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتفويض السلطة

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		المستوى المهني تفويض السلطة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84,22	32	91,66	11	100	5	76,19	16	نعم
15,78	6	8,34	1	0	0	23,81	5	لا
100	38	100	12	100	5	100	21	المجموع

المصدر : س5 وس13

إن توفير كل ظروف والسبل التي من شأنها أن تساهم في زيادة الكفاءة المهنية لدى العاملين وتمكينهم من متطلبات الوظيفة منها تفويض السلطة ، وتماشيا مع المعطيات الكمية المسجلة في الجول أعلاه ، يتضح أن من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم يسعى إلى تفويض السلطة لهم ، موزعة إلى(05 مفردات) خمسة بنسبة 100%، و(11 مفردة) إحدى عشر بنسبة 91,66% من فئة ذات المستوى مهني مؤهل، و(16 مفردة) ستة عشر بنسبة 76,19% من فئة ذات المستوى مهني بسيط، وهذا يؤكد أن الرئيس يمنح ويفوض السلطة حسب المستوى المهني لدى الفئات الفاعلة التي تؤدي إلى ترسيخ معالم الإلتزام والانضباط الذاتي لديهم وتحمل ثقل المسؤولية الممنوحة لهم، لأن في بعض الظروف يتحتم على الرئيس أن يفوض سلطته لأشخاص يراهم هو بأنهم ذوي قدرات خاصة ويتميزون بسرعة التنفيذ والدقة في العمل، مما يضمن له نتائج إيجابية تتماشى والظروف الخاصة التي قد تواجه المؤسسة.

ثانيا : الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها الصمت حماية الذاتية

جدول رقم(13): يوضح العلاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي والتزام صمت لحماية الحفاظ على الوظيفية

المجموع		لا		نعم		التحفيز على العمل الإبداعي إلتزام الصمت
%	ت	%	ت	%	ت	
89,47	34	83,33	5	90,62	29	نعم
10,53	4	16,67	1	9,38	3	لا
100	38	100	6	100	32	المجموع

المصدر: س12 وس32

تعتبر الوظيفة مصدر إشباع العاملين لحاجاتهم، لذا عليه المحافظة عليها وعدم فقد أنها ظل غياب مناصب الشغل، تماشياً مع المعطيات البحثية الدراسة الإمبريقية، نجد أن (29 مفردة) تسعة وعشرون بنسبة 90,61% صرحت أن رئيسهم يحفزهم على العمل الإبداعي مما يسهم في الإلتزام صمت لحماية وحفاظا على وظيفتهم، في مقابل نجد أن (5 مفردات) خمسة بنسبة 83,33% صرحت أن رئيسهم لا يحفزهم على العمل الإبداعي لكنهم يلتزمون الصمت لحماية وحفاظا على وظيفتهم، في الحين نجد مفردة واحدة (01 مفردة) بنسبة 16,67% صرحت أن رئيس لا يحفز على العمل الإبداعي إلا أن ذلك لا يدفعها إلى الإلتزام صمت لحماية وحفاظا على وظيفتهم.

من المشاهدات أعلاه يمكن القول أن رئيس يسعى تحفيز الفئات الفاعلة على العمل الإبداعي ما يساعده في الإلتزامهم للصمت، وهذا مؤشر على درجة وعيهم بضرورة الحفاظ على الوظيفة عن طريق التشجيع على العمل الإبداعي وتطوير أداء فاعليها والإهتمام بهم وبكفاءاتهم الفكرية، وهذا ما يعود بالريح للمنظمة عن طريق إستشارتها الحسن للعنصر البشري ما يساعد في ربح الكفاءات فعالة وريح صمتهم للحفاظ على عملهم وأدائهم بكفاءة وفعالية، في ظل صعوبة إيجاد منصب عمل وإنتشار البطالة وهذا ما صرح به مسؤول مباشر مع العمال(*) : (إن واقع صمت لدى العاملين هو حماية أنفسهم وخوهم من فقدان منصب العمل خاصة في الأشهر الأولى من العمل فهناك من العاملين يعملون في مناصب بسيطة رغم أنهم متحصلين على شهادات عليا فقد تجد شخص حامل لشهادة جامعة لكنه لا يعمل وفق تخصصه وهذا راجع إلى قلة مناصب الشغل مما يدفعهم لقبول أي عمل ويحافظون عليه عن طريق الإلتزامهم للصمت).

*سؤال رقم 03، مقابلة رقم (03)، مع مشرف مباشر مع العمال : يوم 2020/08/02، من الساعة 13:00 إلى 14:00.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين تفويض السلطة وحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خوفاً من فقدان السمعة داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تفويض السلطة حجب المعلومات
		ت	ت	ت	ت	
81,57	31	25	1	88,23	30	نعم
18,43	7	75	3	11,77	14	لا
100	38	100	4	100	34	المجموع

المصدر : س13 وس 31

يعد تفويض السلطة من المحركات التي تسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي إلى جانب حرص العامل تحقيق الثقة والسمعة له داخل المؤسسة، حيث تشير البيانات الجدولية المبين أعلاه، أن (30 مفردة) ثلاثون بنسبة 88,23 % أكدت أن رئيس يسعى إلى تفويض السلطة لهم مما يسهم في حجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خوفاً من فقدانهم الثقة والسمعة داخل المؤسسة، في الحين نجد (03 مفردات) ثلاثة بنسبة 75% أشادت بأن رئيسهم لا يسعى لتفويض السلطة ولا يحجبون المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خوفاً من فقدانهم الثقة والسمعة داخل المؤسسة، في الحين نجد (01 مفردة) واحد بنسبة 25% صرحت أن الرئيس لا يسعى إلى تفويض السلطة لكن تحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خوفاً من فقدان الثقة والسمعة داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن هدف رئيس من تفويض السلطة هو تدريب العاملين على التحمل وزيادة قدراتهم وتمكنهم من متطلبات الوظيفة التي يستوجب توفرها لديهم، ويضمن للفئات المسيصة صمت الفئات الفاعلة خوفاً من فقدان الثقة والسمعة داخل المؤسسة، وهذا ما أدل به رئيس المؤسسة قائلاً: (.... ومن بين الحوافز تفويض السلطة للعاملين بهدف تدريبهم على إنجاز مهامهم ، لكن في حالات معينة يتم إختيار العاملين الأجدر والتي تتميز بالمرونة عالية والقادرة على تحمل المسؤولية)(*) .

* سؤال 03 ، مقابلة رقم (01) : رئيس المؤسسة : يوم 02 08 2020 ، من الساعة 11:00 إلى 12:00 .

وهذا ما يدفع العامل من الحفاظ على الثقة وسمعته بإعتبارها محكات التي تزيد من شأنه عند رئيسيه فهذا ماتم ملاحظته من خلال زيارتنا الإستطلاعية المرحلية للمؤسسة ميدان الدارسة والتي تمثلت : (مدى القدرة على إنكاء إدارة الآخرين ، مدى أداء مهام ذات تحدي ، مدى إلهام الآخرين ، كيفية تدريب العمالة ، الوقوف على طبيعة البرامج التكوينية)(*).

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية وحجب المشاكل التي تتعرض لها

المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تكريم اصحاب الأفكار حجب المشاكل
%	ت	%	ت	%	ت	
68,42	26	0	0	72,22	26	نعم
31,58	12	100	2	27,77	10	لا
100	38	100	2	100	36	المجموع

المصدر: س 15 وس 34

يعتبر تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية من الحكات التي تشجع العاملين على تقديم الأفكار المتعلقة بالمؤسسة إلى جانب حجب والحفاظ على أمورها وهذا ما تضمنته المعطيات الجدولية التي تشير أن (02 مفردة) إثتان بنسبة 100% أشادت بأن رئيسهم لايسعى إلى تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية إلا أن ذلك لايسهم في حجب المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، تليها (26 مفردة) ست وعشرون بنسبة 72,22% أقرت بأن رئيسهم يسعى إلى تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية ممايسهم في حجب المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، مقابل نجد (10 مفردات) عشر بنسبة 27,77% صرحت بأن رئيسهم يسعى إلى تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية إلا أن ذلك لا يسهم في حجب للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

*دليل الملاحظة المباشرة ، أنظر الملاحق.

ما يدل كمؤشر إمبريقي على وجود تأثير الذي يرفع ويشجع الفئات الفاعلة الإبداع في العمل(*) وحجب المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة، بإعتبارها أمور تخص المنظمة لا يمكن إقصاها للغرباء أو المؤسسات المنافسة لها، وهذا ما أدل به رئيس مصلحة المستخدمين قائلا: (من أهم المحكات التي تزيد من إلتزم العامل السلوك الصمت هو مكافآت وتشجيع العاملين الذين يسعون إلى تقديم الأفكار الإبداعية كعنصر يزيد من كفاءة المؤسسة ويساعد على حفظ أسرار المؤسسة سواء الإيجابية أو السلبية عن الأشخاص الغرباء والمنافسين للمؤسسة...)(***)).

جدول رقم(15): يوضح العلاقة بين الثقة الرئيس بالعاملين وعدم تقديم الإقتراحات

المجموع		لا		نعم		ثقة الرئيس بالعاملين عدم تقديم الإقتراحات
%	ت	%	ت	%	ت	
57,89	22	50	02	58,82	20	لكي لا تدخل في اشتباكات مع الآخرين
36,84	14	50	02	35,29	12	خوفا من المسؤولية
5,27	02	0	0	5,89	02	حماية لنفسك من المسائلة
100	38	38	100	100	34	المجموع

المصدر: س14 وس33

إن تنمية ثقة نفس لدى الفئات الفاعلة كدافع إلهامي يزيد من حماسها ونشاطها، وهذا ما تهدف إليه الفئات المسيسة، وتماشيا مع البيانات الإحصائية ذات الصلة الكمية المدونة في الجدول أعلاه، أن (20 مفردة) عشرين بنسبة 58,82% أشادت بأن رئيسهم يسعى إلى تنمية الثقة لديهم بذلك لا يقدمون الإقتراحات لكي لا يدخلوا في إشتباكات مع الآخرين، تليها مفردات عينة متوازنة نسبيا ب(02 مفردة) إثتان بنسبة50% صرحت بأن رئيسهم لا ينمي الثقة لديهم، مما يسهم في عدم تقديم الإقتراحات تجنباً للوقوع في إشتباكات مع الآخرين، مقابل (02 مفردة) إثتان

* وذلك من خلال تطبيق مجموعة من القنوات التي تستخدمها للتواصل مع موظفيها، مثل لوحات الإعلانات الداخلية، والموقع الرسمي للشركة على شبكة الأنترنت، ومواقع التواصل الإجتماعي الحديثة مثل تويتر، والفيديو وغيرها، والتي تساعدها في مشاركة العاملين الأفكار والآراء(ممدوح زكي أحمد عويس، 2013، ص132).

**سؤال رقم 04، مقابلة رقم (02)، رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2020/08/08، من الساعة 10:00 الى 11:00

بنسبة 50% صرحت بأن رئيسهم لا يسعى إلى تنمية ثقة لديهم وعدم تقديم الإقتراحات خوفا من المسؤولية، تليها (12 مفردة) إثنا عشر بنسبة 35,29% صرحت بأن رئيسهم يسعى إلى تنمية الثقة لديهم إلا أن عدم تقديم الإقتراحات هو خوفا من المسؤولية، وفي الأخير نجد (02 مفردة) إثنا بنسبة 5,89% أكد على أن رئيسهم يسعى تنمية الثقة لديهم مما يسهم في عدم تقديم الإقتراحات لديهم لحماية لأنفسهم من المسائلة وهذا يدل على تقدير العاملين لثقة الرئيس بهم فهي من المحكات التي تسهم في عدم تقديم الإقتراحات التي تؤدي إلى صراعات مع الآخرين وتحمي العامل من المسائلة وتحمل المسؤولية، فصدق الثقة بين الرئيس والعاملين يزيد من إلتزام العامل لسلوك صمت حماية لنفسه ، كما يزيد من قدراته ومهاراته وهذا ماتم ملاحظته من خلال الزيادة الإستطلاعية للمؤسسة والتي شملت : (مدى المثابرة ، مدى مكافأة الإسهامات الحساسة للمشكلات ، مدى إبتكار أساليب حديثة وبسيطة ، مدى القدرة على إعطاء البديل)(*).

ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية المعرفية

تعتبر الممارسات السلطوية المعرفية أحد الأساليب التي تساهم بشكل كبير في تحكم بالعاملين وفي ظل السياق المنهجي حددت المعطيات الإمبريقية الكمية منها والكيفية معالم الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بصمت الحماية الذاتية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ وجود تحفيز على العمل الإبداعي من طرف ممارس السلطة كأسلوب تحفيزي لدافعية الفاعلين ، تتم في إستئارة التفكير الإبداعي لديهم، عن طريق ثقة الرئيس بهم، التي تسهم في كسب ثقة العاملين كإرساء المثابرة، تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية، ما يسهم في خلاق سلوك صمت لديهم لحماية أنفسهم من الصراعات مع الآخرين وحفاظا على منصب عملهم خوفا من فقدانه.
- ✓ تعتمد الفئات المسيسة على سياسة تفويض السلطة للفئات الفاعلة بهدف تحسيسهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية مما يساهم في زيادة صمت لديهم سعينا منهم في الحفاظ على سمعتهم وثقتهم عند ممارس السلطة، وهذا ما يجعل من الممارسات السلطوية المعرفية كنتيجة حتمية لهذه السياسة المنهجية وبالتالي تمكن العاملين، ومنها حجب المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

*دليل الملاحظة المباشرة، أنظر الملاحق.

✓ أن الفئات الفاعلة يتبنون الصمت قائم على المنفعة وحفاظا على مصالحها وبالتالي يحجمون عن تقديم آرائهم وأفكارهم المهمة تجاه المشكلات العمل، يسعون إلى مجاملة رؤوسائهم وإرضائهم كسبا لودهم وتحقيقا لمصالحهم الذاتية.

الفصل السابع

علاقة الممارسات السلطوية التلاؤمية بصمت العاملين

“ إن السلطة العادلة من يتمتع أشخاصا بالفضيلة ومن يفرض شرعية
بوسيلة العنف يفتقر الى هذه الصفة ”

" حسن ملحو "

أولاً: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية التلاؤمية

جدول رقم(16): يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية والتشجيع على العمل الجماعي

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الإجتماعية العمل الجماعي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89,47	34	100	3	100	2	86,95	20	90	9	نعم
10,52	4	0	0	0	0	13,05	3	10	1	لا
100	38	100	3	100	2	100	23	100	10	المجموع

المصدر : س3 وس18

يعد تشجيع على العمل الجماعي كآلية محفزة تستعملها الفئات المسييسة لزيادة فعالية العمل، لما تنثيره من الإستقرار والطمأنينة داخل المؤسسة، ولغرض كشف أثر تشجيع على العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة ضمننت المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (03 مفردات) ثلاثة بنسبة 100% من العمال الأرامل أقروا أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي، وفي المقابل نجد نفس النسبة المئوية بعدد مفردات (02 مفردات) إثننا بنسبة 100% من العمال المطلقين صرحوا أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي، تليها (09 مفردات) بنسبة 90 من العمال العزاب أقروا أن رئيسهم يشجعهم العمل الجماعي، وفي الحين نجد (20 مفردة) عشرون بنسبة 86,95% من العمال المتزوجين أكدوا على أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي.

وهذا يدل على أن كل الحالات الإجتماعية أكد أنها تتلقى التشجيعات على العمل الجماعي وذلك راجع إلى إهتمام رئيس بحالاتهم ومشاكلهم سواء تعلقت بالعمل أو غير العمل ، مما تشعرهم بالإرتياح وترفع معنوياتهم مما ينعكس بطريقة إيجابية على عملهم.

جدول رقم(17): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتوفير ظروف عمل مريحة

المجموع		متعاقد		دائم		الوضع المهني ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
84,22	32	92,85	13	79,16	19	نعم
15,78	6	7,15	1	20,84	5	لا
100	38	100	14	100	24	المجموع

المصدر : س 6 وس 19

إن توفير ظروف عمل مريحة لها دورا أساسيا في الحفاظ على العاملين ودفعهم على الإلتزام بعملهم وخلق المودة فيما بينهم والشعور بالملكية ممايقود للإبداع، وهذا ما تترجمه معطيات الجدول أعلاه، التي تشير أن (13 مفردة) ثلاثة عشر بنسبة 92,85% من العمال المتعاقدين أعلنوا أن رئيسهم يسعى إلى توفير ظروف عمل مريحة، تليها (19 مفردة) تسعة عشر بنسبة 79,16% من العمال الدائمين أكدوا على أن رئيسهم يسعى إلى توفير ظروف عمل مريحة، وهذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على أن رئيس يسعى إلى توفير بيئة عمل مريحة، التي تسهم في تعزيز قدرة العاملين على التواصل فيها بينهم، لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل، وهذا ما يفسر الحضور الدائم للعمال لوجود الراحة النفسية داخل بيئة العمل والرضا النفسي والذي ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الإنتاجية والكفاءة.

جدول رقم(18): يوضح العلاقة بين المستوى المهني ونظام التحفيز المعنوي للعاملين

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		المستوى المهني نظام التحفيز المعنوي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66,78	25	83,34	10	16,66	1	70	14	نعم
34,22	13	16,66	2	83,34	5	30	6	لا
100	38	100	12	100	6	100	20	المجموع

المصدر: س 05 وس 20

إن الإعتقاد على نظام التحفيز المعنوي للعاملين كإرهاصات الداعمة في زيادة فعالية المؤسسة (10 مفردات) عشرة بنسبة 83,34% من فئة العمال المؤهلين أكدوا أن مؤسستهم تعتمد على نظام التحفيز المعنوي (05 مفردات) خمسة بنسبة 83,34% من الفئة العمال متخصصين أكدوا على أن مؤسستهم لا تعتمد على نظام التحفيز المعنوي وهذا ما أكدته مفردات العينة في سؤالها (تهاون من طرف المؤسسة، كثرة الأعمال والأقسام....)(*)، تليها (14 مفردة) أربعة عشرة بنسبة 70% من فئة العمال البسطاء أكدوا أن مؤسستهم تعتمد على نظام التحفيز المعنوي، ونجد (01 مفردة) واحدة بنسبة 16,66% من فئة العمال متخصصين أكدوا أن مؤسستهم تعتمد على نظام التحفيز المعنوي.

وهذا يدل على أن رئيس يعتمد على أسلوب التحفيز المعنوي للعاملين، من خلال المعاملة الحسنة والمساواة وتبادل الآراء في مواضيع تخص عملهم ونشاط المؤسسة بشكل عام، والإستعانة بأفكارهم لإتخاذ قرارات تدعم العمل وتوجهه بالإتجاه الصحيح، هذا يضيفي الشعور بالمسؤولية وتعميق والإحساس بالإنتماء وبروح عمل الفريق.

ثانيا : الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بصمت الموالاتة الإجتماعية

جدول رقم(19): يوضح العلاقة بين تشجيع على العمل الجماعي والتزم صمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)

المجموع		لا		نعم		تشجيع العمل الجماعي إلتزام صمت لحماية الآخرين
%	ت	%	ت	%	ت	
73,68	28	100	5	69,69	23	نعم
26,32	10	0	0	30,31	10	لا
100	38	100	5	100	33	المجموع

المصدر : س18 وس 39

يعد سلوك صمت الموالاتة الإجتماعية من المحكات التي تساهم في توفير فوائد للمنظمات أو العاملين الآخرين

* سؤال 21، استمارة مقابلة.

هو أن يبقى للعامل صامتا مع الدافع لحماية منافع المنظمة وجماعة العمل، كما تشير معطيات الجدول أعلاه أن (05 مفردات) خمسة بنسبة 100% أشادت بأن رئيسهم لا يحفزهم على العمل الجماعي لكنهم يفضلون إلتزام الصمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)، وفي المقابل نجد (23 مفردة) ثلاثة وعشرون بنسبة 69,69% أقرروا أن رئيسهم يحفزهم على العمل الجماعي مما يدفعهم إلى إلتزام صمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)، وفي الأخير نجد (10 مفردات) عشرة بنسبة 30,31% أقرروا أن رئيسهم يحفزهم على العمل الجماعي لكنهم لا يلتزمون الصمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)، وذلك راجع إلى وجود الحساسية الإجتماعية بين العاملين طغيان المنافسة فيما بينهم.

مما يدل على أن التشجيع العاملين على العمل الجماعي وفرق العمل وهذا ما توصلنا إليه من خلال الزيارة الإمبريقية للمؤسسة من خلال (مدى العمل بروح الفريق، مدى تواجد التشجيع والتعاون، مدح العمل الجيد، مدى رقابة أنشطة أعضاء فريق العمل، مدى ممارسة رئيس للنقد البناء، وجود مكان للإجتماعات مدى السماح للمشاركة في القرارات)(*)، مايسهم في تحسين العلاقة بين العمال فيما بينهم والتعاون ومساعدة بعضهم البعض ليكون هدفهم واحد وهو تحقيق النجاح ما يسهم إلتزام سلوك صمت لحماية زملاء العمل(**) ، وفي هذا السياق صرح مسؤول مباشرة مع العمال (مشرف): (أن العمل يتطلب بالضرورة مجهودات عضلية وعمل جماعي فعلى سبيل المثال صيانة الشاحنات أو نقل بضاعة من شاحنة إلى شاحنة أمر شاق لهذا من الضروري أن يكون عملهم بروح الفريق وتعاون فيما بينهم غالبا وعندما يتطلب العمل مجهودا مثلا في وجود سلع كثيرة لابد من تسخير بعض زملائهم في مساعدتهم إلى جانب عمال الميكانيك في حالة تعطل الشاحنات)(***).

* دليل ملاحظة المباشرة، أنظر الملاحق.

** فهو سلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى ، وليس نفسه أولا ، وبدلا من غريزة الحفاظ على النفس بناء على فكرة الخوف ، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمما إجتماعيا أزهار مراد عوجه : 2019 ص 571

*** سؤال رقم 05، مقابلة رقم(03) مع مسؤول مباشر مع العمال (مشرف) : يوم 02 08 2020، من الساعة 13:00 إلى 14:00 مساءا.

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين نظام التحفيز المعنوي للعاملين والكشف عن معلومات التي تضر المؤسسة

المجموع		لا		نعم		نظام التحفيز المعنوي كشفت معلومات المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	نعم
100	38	100	14	100	24	لا
100	38	100	14	100	24	المجموع

المصدر: س 20 س 38

يعد عدم الكشف عن معلومات التي تضر المؤسسة من أخلاقيات المهنية بإعتبارها من خصوصيات و أسرار المؤسسة لا بد من الحفاظ عليها، إذا تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (24 مفردة) أربعة وعشرون بنسبة 100% أكدوا أن مؤسستهم تعتمد على نظام التحفيز المعنوي للعاملين مما يسهم في عدم الكشف عن معلومات التي تضر المؤسسة، في مقابل نجد (14 مفردة) أربعة عشر بنسبة 100% أكدوا على أن مؤسستهم لا تعتمد على نظام التحفيز المعنوي للعاملين لكنهم لا يكشفون عن معلومات التي تضر المؤسسة كون من الأخلاق المهنية وهذا أدل به المبحوثين في إستمارة المقابلة: (خصوصية العمل في الشركة أمر مهم، هذا راجع لسر المهني، لحماية المؤسسة، لأنها حساسة للمؤسسة، لأنه واجب من واجباتي، لأنها من النظام الداخلي للمؤسسة، لأن هناك مؤسسات منافسة، لأنها من أسرار المؤسسة ، للحفاظ على سمعة المؤسسة، الضمير المهني، البقاء في الريادة)(*).

وهذا يدل على أن رئيس ينتهج نظام التحفيز المعنوي للعاملين من خلال الترقية والعدالة والموضوعية في معاملة، والإحترام والتقدير، وفرص للحوار والتعاون كإرهاصات تسهم في جعل العامل لا يكشف عن معلومات التي تضر المؤسسة ، وهذا ما أدل به رئيس مصلحة المستخدمين: (من الآليات الداعمة للتحفيز على صمت الموالة الإجتماعية هو بناء علاقات إنسانية طيبة، المدح ، الثناء والتي تعتبر كآلية تزيد من شعورهم بالحماس

* سؤال رقم 42، استمارة ومقابلة، أنظر الملاحق.

والفخر لتأدية أعمالهم، ما يضمن الحفاظ على أسرار المؤسسة خاصة الأسرار السلبية (...)(*).

وفي نفس السياق أشار مسؤول مباشر مع العمال (مشرف): (... أن واقع الصمت هو تستر العمال عن المعلومات المؤسسة والمنافسين لها، وخاصة المعلومات التي تضر بالمؤسسة ... ومن بين طرق المستعملة ميل العاملين إلى عدم التحدث عن ظروف العمل السلبية في المؤسسة)(**).

جدول رقم(21): يوضح العلاقة بين توفير ظروف عمل مريحة والتعاون للحفاظ على سمعة المؤسسة

المجموع		لا		نعم		توفير ظروف عمل مريحة حفاظ على سمعة المؤسسة
ت	%	ت	%	ت	%	
38	100	6	100	32	100	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
38	100	6	100	32	100	المجموع

المصدر: س19 وس 36

تلعب سمعة المؤسسة دورا محوريا في نجاح المؤسسة ، حيث أصبح بناء الصورة الذهنية الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المؤسسات ، فتشير المعطيات الجدولية إلى أن (32 مفردة) إثنان وثلاثون بنسبة 100% صرحوا أن رئيسهم يسعى الى توفير ظروف عمل مريحة ما يسهم في حماية المعلومة المتعلقة بالمؤسسة على أساس التعاون للحفاظ على سمعتها، في مقابل نجد (06 مفردات) ستة بنسبة 100% صرحوا أن رئيسهم لا يسعى إلى توفير ظروف عمل مريحة لكنهم يسعون إلى حماية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة على أساس التعاون للحفاظ على سمعتها التعاون في أي أن الحفاظ على سمعة المؤسسة يعود إلى مدى صداقية وحب العامل لمهنته أو كما يطلق عليه إسم أخلاقيات المهنة.

أي أن العنصر الممارس للسلطة يعتمد في سياسته على توفير ظروف عمل مريحة للعمال من خلال المدح و

*سؤال رقم05، مقابلة رقم (02)، مع مسؤول مصلحة مستخدمين: يوم 08 / 08 / 2020، من الساعة 10:00 الى 11:00.

**سؤال رقم 04، مقابلة رقم(03)، مع مسؤول مباشر مع العمال (مشرف): يوم 02/ 08/ 2020، من الساعة

13:00 الى 14:00 مساء.

والثناء وتوفير جميع العناصر المكونة لبيئة العمل بشكل مناسب ومريح ولا يؤثر على العاملين، مما يؤدي الى الراحة النفسية داخل بيئة العمل ليؤثر ذلك مباشرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة.

وإعتماد على الشواهد الكيفية توصلت الدراسة من خلال ملاحظتنا المباشرة المسجلة بدليل الملاحظة: (مدى توفير فترات راحة أثناء العمل، مدى توفير وسائل الأمن، إظهار التعاطف في المعاملة، مدى تقديم المساعدة عند الإنجاز، مدى القيام بأدورا إضافية)(*)، مما سيؤدي بالضرورة الى تحلي العاملين بسلوكيات إيجابية وطيبة تجاه الرئيس المؤسسة حيث يتخلل هذه السلوكيات معالم التعاون، التماثل والانتماء التنظيمي كعوامل تعمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، فمن الآليات التي تساهم في تضمن ثقافة المحافظة على سمعة المؤسسة، هي تلك الممارسة السلطوية التي تتخذ من مبدأ تعزيز الولاء لدى العاملين وتوفير بيئة مريحة.

ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية

تعتبر السلطة بممارستها المختلفة من أهم الركائز الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تسيير شؤون المنظمة بهدف حفظ النظام وتحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا ما كشفت عنه المعطيات الميدانية حول علاقة الممارسات السلطوية التلاؤمية بصمت الموالاتة الإجتماعية لدى العاملين، من خلال النتائج التالية:

✓ تعتمد الممارسات السلطوية التلاؤمية على تنمية الذكاء الإنفعالي، من خلال مبدأ المشاركة والتشاور والإقناع والتحفيز المعنوي من التقدير والإحترام في ممارساتها اليومية، ضمن السياق التنظيمي لخلق ميكانيزم الثقة والإخلاص في العمل، وهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية، مما يؤول بالعاملين الى انتهاج سلوك صمت بدافع حماية الآخرين للحفاظ للعلاقات الودية بينهم .

✓ تنتهج الفئات المسيسة طريقة العمل بروح الفريق كأسلوب تعاوني والى جانب المعاملة الجيدة مع العاملين بهدف أنسنة بيئة العمل بتوفير ظروف عمل مريحة، ودعم إتصالات بين الفئات الفاعلة والمحادثات أثناء إنجاز الأعمال فيما بينهم دون أشخاص العزباء حفاظا منهم بعدم الكشف عن المعلومات وأسرار المؤسسة بسرية بهدف تحقيق المنفعة لها لأن الفئات الفاعلة تعي بأن المعلومات سواء سلبية والإيجابية متعلقة بالمؤسسة سرية ولا يمكن التحدث بها، مايعكس التلائم بين العاملين وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

خاتمة

" قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة "

"في كل شيء ، النهاية هي الأهم"

"ارسطو"

خاتمة

تمثل الممارسات السلطوية التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي، فهي أحد الخصائص الوظيفية التي لا يمكن للإدارة الإستغناء عنها، فتشكل وتنظم باقي الأنساق الوظيفية من خلال محكات السلطة، لتحقيق السيطرة وتمييز سلوك الفاعلين باتجاه الصمت بكل أبعاده ومؤثراته، التي بلورت ارهاصات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيوتنظيمية، لضبط مدخل تحليل متكامل وظيفيا واسقاطا امبريقيا للواقع الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيوتنظيمي والموسومة بـ " الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين " التي أخذت منوالا تنظيميا في إرساء معالم الممارسات السلطوية التعويضية، الممارسات السلطوية المعرفية، الممارسات السلطوية التلاؤمية كسياق علائقي بصمت العاملين في ظل صمت الإذعان والحماية الذاتية وصمت الموالاتة الإجتماعية لدى العاملين، وهذا في اطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة الممارسات السلطوية التنظيمية بصمت العاملين، عبر مؤشرات الممارسات السلطوية التعويضية ومدى مساهمتها في تضمين الصمت الإذعان لدى الفئات الفاعلة ، ويتجلى ذلك في آلية الحوافز المادية كأداة معززة لإستقرار الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية، كأسلوب سلطوي يمارس لضمان مصلحة المؤسسة ويكبح سوكلات المواطنة للعامل ليكون مجرد مطيع لأوامر السلطة بإعتبار أن الحوافز المادية تمثل القدرة الشرائية للعامل التي تمكنه من إشباع حاجاته سواء أساسية أو كمالية، ما يدفعه الى إلتزام صمت استسلاما لها، وهذا ما يؤول الى غياب الإلتزام والولاء له، الى جانب تقنين للفئات الفاعلة الإجراءات الرسمية كألية تدفع بهم الى الإلتزام الإغترابي فكثير من العاملين يتقنون عملهم من خلال المراقبة من طرف ممارس السلطة بهدف تحقيق غاياته، ما يؤول الى الإلتزام الذاتي لغياب الاتصال

خاتمة " قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة "

المفتوح مما يسهم في جعل العامل مغترب في عمله، بإعتباره مجرد آلة تدير الإنتاج وتنفذ الأعمال وتطبيق القرارات التي توجه إليه، وهذا ما توصلت إليه "اسمهان بلوم" في دراستها على نسق السلطة في ضوء ممارساتها " يثمن الحوافز المادية كمنوال تنظيمي يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة الية محضة قائمة على إستبدال وقت العمل بالأجر رغم العلاقة التنافرية بين العمل والعامل، التي تتمخض في ضوء مقارنته بين الجهد المبذول والعائد ، إلا أن الفاعل مجبر على الإلتزام باليات الضبط التنظيمية " (اسمهان بلوم: 2012، ص222).

وتعمل الممارسات السلطوية المعرفية على تمكين العاملين كأسلوب التحفيز على العمل الإبداعي وكسب ثقتهم وإرساء المثابرة وتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية، الى جانب تفويض السلطة لهم لتحسيسهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤوليات ، وهذا ما توصل إليه "عبد المالك" في دراسته لتوزيع السلطة " أن نظام تفويض السلطة يحقق قدرا أكبر من الثقة بالنفس واحترام الذات مما يؤدي بالموظف الى زيادة اعتزازه بالإنتماء للمؤسسة، كما يساعد على تحقيق الأداء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه ، كما أن نظام تفويض السلطة يساعد على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين وإغناء مناخ العمل بالتفاهم والتنسيق المتبادل والاحترام بين مختلف مستويات السلطة وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تحقيق استقرار المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (عبد المالك همال، 2014، ص187)، كإرهاصات تؤول الى انتهاج الفئات الفاعلة سلوك الصمت سعيا منها للحفاظ على سمعتهم وثقتهم عند ممارس السلطة (الفئات المسيسية) وحماية أنفسهم من الصراعات مع الآخرين وحفاظا على منصب عملهم خوفا من فقدانه، لذلك فهم يسعون الى مجاملة ممارس السلطة ووارضاه كسبا لوده وتحقيقا لمصالحه الذاتية.

كما تعمل الممارسات السلطوية التلاؤمية على تنمية الذكاء الإنفعالي من خلال مبدأ المشاركة والتشاور والتحفيز المعنوي من التقدير والإحترام لخلق ميكانيزم الثقة والإخلاص في العمل الى جانب تنمية العمل بروح

خاتمة " قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة "

الفريق كأسلوب تعاوني وحسن معاملة الفئات الفاعلة وتوفير ظروف عمل مريحة لهم بهدف أنسنة بيئة العمل مما يؤول بلفئات الفاعلة الى انتهاج سلوك صمت بدافع حماية زملاء العمل(جماعة العمل) للحفاظ على العلاقات الودية بينهم، الى جانب حجب معلومات والأسرار المتعلقة بالمؤسسة بسرية وعدم كشفها للأشخاص الغريباء مايعكسالتلائم بين الفئات الفاعلة وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، كما توصلا الباحثان "خالد علي وعمر قيزة" في دراستهما بمركب المنجمي للفوسفات الى " ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي ، مرده عوامل تتعلق بالعامل وأخرى خارجية، اما فيما يتعلق بالعامل هو خوفه على سمعة مؤسسته ورغبته في الحفاظ على اسرارها، ودليل ذلك متوسط بعد الصمت الإجتماعي الذي كان مرتفع الى حد كبير، اما العوامل الخارجية فتتمثل في خوف العامل من انتقام الإدارة ونبذ الزملاء والمجتمع ككل"(خالد علي، عمر قيزة: 2019، ص19).

قائمة المصادر والمراجع

" بعض الكتب للتذوق ، وبعضها للباع ، وبعضها للمضغ والمضم "

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

ا_ بالعربية:

أولا_ المصادر:

(1)_ القرآن الكريم

ثانيا_ المراجع :

أ)_ الكتب:

(2)_ إبراهيم المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.

(3)_ ابراهيم بدر الصبيحات، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.

(4)_ إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الإجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.

(5)_ إيان كريب، النظرية الإجتماعية ، ت: محمد حسن غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999.

(6)_ أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبو الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.

(7)_ ألفن توفلر، تحول السلطة، ترجمة:لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون بلد، 1995.

(8)_ باري هندس، خطابات السلطة من هوبز الى فوكو، المجلس الاعلى للثقافة، ط1، القاهرة، 2005.

(9)_ جبران مسعود، الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.

(10)_ جمال غريد، العامل الشائع: عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، CRASC،

وهران، الجزائر، بدون سنة.

(11)_ جيل دلوز، المعرفة والسلطة: مدخل لقراءة فوكو، ترجمة: سالم يفوت، المركز الثقافي الغربي، ط1، بيروت_

لبنان ، الدار البيضاء_ المغرب، 1987.

قائمة المصادر والمراجع

- (12)_ حمدي الكنسي، السلطة وطول العمر، مكتبة جزيرة الورد، ط1، بدون بلد، 2010.
- (13)_ خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع: دار المتنبي، إربد، 2009.
- (14)_ خليل محمد حسن، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.
- (15)_ راكان نواف القاضي، اثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين ، دار الخليج، عمان، 2010.
- (16)_ ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
- (17)_ رث والاس، وولف ألسون، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ت: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (18)_ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- (19)_ زبيري رمضان، العولمة والبنى الوظيفية الجديدة للدولة، مركز الكتاب الأكاديمي، بدون بلد، 2015.
- (20)_ سالم القمودي، سيكولوجية السلطة: بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط1، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1999.
- (21)_ سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والإقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، لندن، 1990.
- (22)_ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، بدون ذكر دار النشر، بدون بلد، 2012.
- (23)_ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (24)_ سميل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة ، فلسطين، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- (25)_ طارق بن موسى العتيبي، الإغتراب دراسة تأصيلية فلسفية علمية ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع،الرياض، 2018.
- (26)_ طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان،2016.
- (27)_ طلق عوض الله البواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم_ الوظائف_ الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، بدون بلد، بدون سنة.
- (28)_ طلعت إبراهيم لطف، علم الإجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007.
- (29)_ عامر الكبيسي، الفكر التنظيم_ التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا،2004.
- (30)_ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، اسكندرية،2008.
- (31)_ عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة، منشورات CRASC (مركز البحوث الانثروبولوجية الإجتماعية والثقافية، وهران،2001.
- (32)_ عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3، بيروت،1990.
- (33)_ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب: دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة.
- (34)_ علي زياد العلي، المرتكزات النظرية في السياسة الدولية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر،2017.
- (35)_ عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962_1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1987.
- (36)_ فتحي حسن ملكاوي، نحو نظام معرفي إسلامي: حلقة دراسية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، ط1 ، عمان، الاردن،2000.
- (37)_ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2009.

قائمة المصادر والمراجع

- (38)_ محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (39)_ محمد بشير، علماء اجتماع المنظمات والعمل في الجزائر تحت المجهر، مكتبة ابن خلدون، وهران، الجزائر، 2018.
- (40)_ محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر، المحمدية، الرياض، السعودية، 2015.
- (41)_ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دالر المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2006.
- (42)_ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- (43)_ محمد مفضي الكساسبة، عبير خمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.
- (44)_ مجمع اللغة العربية، المعاجم والقواميس، الناشر: مجمع اللغة العربية، بدون بلد، 2009.
- (45)_ محمود أحمد فياض واخرون، مبادئ الإدارة(وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر، ط1، 2010.
- (46)_ لوكنيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، بدون سنة.
- (47)_ لويس معلوف، المنجد في اللغة، دار المشرق ، بيروت، 1973.
- (ب)_ الأطروحات:
- (48)_ إسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة_ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة

قائمة المصادر والمراجع

- والنشر بانتة_ دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، بانتة، الجزائر، 2012/2011.
- (49)_ أمال ياسين المجالي، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ، رسالة دكتوراه في فلسفة الإدارة ، كلية الدراسات المالية والادارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2007.
- (50)_ المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
- (51)_ حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية، غزة، 2011.
- (52)_ حنين محمد عبد الحافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2017.
- (53)_ رامي محمد عبد ربه الختاتنة، أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، 2009.
- (54)_ رضا قجة، فعالية التنظيم الصناعي واثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، بانتة، الجزائر، 2009/2008.
- (55)_ زبيدة بوزياني، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص الانثروبولوجيا، قسم التاريخ وعلم الآثار، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

قائمة المصادر والمراجع

(56)_ عبد المالك همال، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقتها بالإستقرار التنظيمي ، دراسة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم

الإجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013_2014.

(57)_ محمد خالدي، تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة نيل ماجستير، تخصص علم

الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،

الجزائر، 2005/2006.

(58)_ محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية، دراسة

ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية

الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.

(59)_ وردة شاوش، تحليل سوسيولوجي لوضعية العامل في اطار الشراكة الأجنبية، بمؤسسة أرسولولرميتال عنابة،

رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة

منتوري، قسنطينة، 2010_2011.

ج)_ المجالات والمقالات العلمية:

(60)_ إحسان عبد الهادي النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها: إشكالية المعنى والدلالة، قسم العلوم السياسية، كلية

القانون والسياسة، جامعة السايمانية، ماي 2017.

(61)_ اسمهان بلوم، الممارسات السلطوية وبناء المناخ الابداعي قراءة سوسيوتنظيمية، مجلة العلوم الإجتماعية

والإنسانية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 32، جوان 2015.

(62)_ اسمهان بلوم، مقاوسي صليحة ، سوسيوتنظيمية ادارة الموارد البشرية قراءة للمنطقات السلطوية Route,

.2019 February ,Volume 6(3) Educational & social science journal,

قائمة المصادر والمراجع

- (63)_ إيمان محمود جواد الغانمي، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الثالث، إنساني، 2018.
- (64)_ أحمد ابراهيم موسى، أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14 العدد 2، المنوفية، مصر، ديسمبر 2017.
- (65)_ أزهار مراد عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53، كوفة، 2019.
- (66)_ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، بسكرة، جوان 2002.
- (67)_ تريش لحسن، الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 10 العدد رقم 02 مكرر جزء 03، 2019_12_19.
- (68)_ خالد علي، عمر قيزة، استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الرابع، أبريل 2019.
- (69)_ سرمد غانم صالح، سندية مروان سلطان الحياي، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34 العدد 109، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- (70) _ عبد الله محمد الوهبي، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 10 العدد 3، الاردن، 2014.
- (71) _ عبير حمود الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤتة دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 19 عدد 2، الاردن، 2004.
- (72) _ كمال سعد أبو المعاطي، الوظيفة التفاعلية للصمت، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 24، بدون بلد، 2016.
- (73) _ محمد فتحي شلقامى شعراوي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في اطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية، قسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 29_10_2017.
- (74) _ مصطفى بوجلال، تكيف علاقات العمل بالمؤسسة في ظل الاصلاحات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد: 06، المسيلة، الجزائر، جانفي 2014.
- (75) _ ممدوح زكي أحمد عويس، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الإبتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، دار المنظومة، المجلد 28 العدد الرابع، الجزء الأول، مصر، 2013.
- (76) _ موسى مساعد محمد العرياني، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كاية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168 الجزء الثالث، السعودية، أبريل 2016.
- (77) _ نغم علي حاسم، سحر أحمد كرجي، ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخمسون، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

(78)_ هنادي ابو المعاطي، سماح فياض، الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15 العدد الثاني، ديسمبر 2018.

(79)_ يوسف سعدون، إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962_1993)، التواصل عدد:06، جامعة عنابة، عنابة، الجزائر، جوان 2000.

(د)_ المحاضرات:

(80)_ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة للسنة الثالثة علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، نظام LMD، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، سنة جامعية 2014_2015.

II_ الأجنبية:

(أ)_ الكتب:

81)_ Greenbreg jerald ,& Edwards Marissa S, Voice and silence in Organizations, Bingley, Emeral Group publishing limited, UK, 2009.

(ب)_ المجلات والمقالات العلمية:

82)_ Hilal Baran and Giderler Ceren, A Study on Determining the Influence of Organizational Identernation on Organizational justice and Organizational Silence, International of Asian Social science,7(3),2017.

قائمة المصادر والمراجع

83) Zehir Cemal & Erdoganebru, The Association between Organizational silence and Ethical leadership through Employee performance, social and Behavioral sciences, 24, 2011.

84) Nevin Deniz, Noyan Aral, Öznur Gülen Ertosun, The Relationship between Employee, Silence and Organizational commitment in a private Healthcare Company, Procedia, social and Behavioral sciences, 99, 2013.

الملاحق

المالحق الأول:

يوضح نموذج استمارة المقابلة قبل تجريتها



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم والعمل

إستمارة المقابلة:

الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين

- دراسة ميدانية بشركة TRANSBEST DISTRIBUTION -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة :

إسمهان بلوم

إعداد الطالبة:

أسماء بورويس

السنة الجامعية :

2020_2019

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 1_ الجنس : ذكر أنثى
- 2_ السن :
- 3_ الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4_ المستوى التعليمي : بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5_ المستوى المهني : بسيط متخصص مؤهل
- 6_ الوضع المهني : دائم متعاقد

ثانياً: البيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التنظيمية

1_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التعويضية

- 7_ هل يهتم رئيسك بتفاصيل العمل؟ نعم لا
- 8_ هل يحرص رئيسك على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين؟ نعم لا
- 9_ هل هناك تفويض لبعض المسؤوليات للعاملين بمؤسستكم؟ نعم لا
- 10_ في حالة الإجابة بـ نعم، هل ترى أن أهداف عملية تفويض ترمي الى : التهرب من المسؤولية
- الاسراع في تنفيذ القرارات
- 11_ هل يعتمد رئيسك في أسلوبه على: التحفيز المادي
- فصل العمل التخطيط عن التنفيذ
- 12_ ماهي الحوافز المادية التي تلقيتها في مؤسستك؟

.....

.....

II_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية المعرفية

- 13_ هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي ؟
 نعم لا
- 14_ إذا كان الجواب بـ نعم، فما هو انطباعك اتجاه ذلك: مستغل للفرصة مقاوم لها
- 15_ هل يأخذ رئيسك بعين الاعتبار الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون في المؤسسة ؟ نعم لا
- 16_ هل يحرص رئيسك على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية ؟ نعم لا
- 17_ في حالة الإجابة بـ نعم، كيف يتم ذلك ؟ ماديا معنويا معا
- 18_ في رأيك، لماذا يرفض رؤساء التجديد في المؤسسة ؟
-
-

III_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية

- 19_ هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي ؟ نعم لا
- 20_ هل يعسى رئيسك على توفير ظروف عمل مريحة لكم ؟ نعم لا
- 21_ هل تعتمد مؤسستكم على نظام التحفيز المعنوي للعاملين؟ نعم لا
- 22_ في حالة الإجابة بـ لا، حدد السبب ؟
-
-
- 23_ في حالة الإجابة بـ نعم، هل هذا التحفيز يتضمن ؟ تشجيع العمال المدح والثناء برامج الترقية التقدير والاحترام
- 24_ كيف ترى من وجهة نظرك أسلوب رئيسك من ناحية الانفعال ؟
-
-

ثالثاً: البيانات المتعلقة بصمت العاملين

أ_ بيانات متعلقة بصمت الإذعان

- 25_ هل تمتنع عن طرح أفكارك لتجنب الخلافات مع رئيسك ؟
 نعم لا
- 26_ هل تعتقد أن أفكارك غير مهمة لأنك في موقع وظيفي منخفض ؟
 نعم لا
- 27_ هل تحتفظ بأفكارك حول حل المشاكل لأنها لا تعنيك ؟
 نعم لا
- 28_ لماذا لا تقدم أفكار حول كيفية تحسين العمل ؟
 تجنبنا من أن نخسر علاقاتك مع زملاء
 تجنبنا من فقدان الوظيفة
 عدم وجود مناقشة للآراء والاقتراحات
 خوفا من العقاب
- 29_ هل تشعر بعدم الرغبة في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في العمل ؟
 نعم لا

30_ في حالة الإجابة ب نعم، لماذا ؟

.....
.....

31_ في حالة الإجابة ب لا، لماذا ؟

.....
.....

ب_ بيانات متعلقة بصمت الحماية الذاتية

- 32_ هل تحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نتيجة خوفك من رئيسك
 نعم لا
- 33_ في حالة الإجابة ب نعم، هل يرجع ذلك الى :

- تفاديا من تلقي العقاب من رئيسك
 حماية و الحفاظ على منصب العمل

34_ هل عدم تقديمك للإقتراحات لكى: لا تدخل فى إشتباكات مع الآخرين

خوفا من تحمل المسؤولية

حماية لنفسك من المسائلة

35_ هل تسهم فى حجب حلول للمشاكل التى تتعرض لها المؤسسة لأن رئيسك مسيطر عليك؟

نعم لا

36_ لماذا تميل الى عدم التحدث عن ظروف العمل السلبية؟

.....
.....

III_ بيانات متعلقة بصمت الموالة الإجتماعية

37_ هل تحمي معلومات المتعلقة بالمؤسسة على أساس التعاون للحفاظ على سمعتها؟ نعم لا

38_ هل تتعرض الى ضغوطات من الآخرين لإخبارهم بأسرار المؤسسة؟ نعم لا

39_ فى حالة الإجابة بـ نعم، هل تكشف عن المعلومات التى قد تضر المؤسسة؟ نعم لا

40_ هل تفضل إلتزام الصمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)؟ نعم لا

41_ فى حالة الإجابة بـ نعم، هل يرجع ذلك الى:

نقص الخبرة لدى زملاء العمل الخوف من العزلة الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين

42_ فى حالة إجابتك بالإختيار " الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين"، ماهو هدفك من ذلك؟

.....
.....

43_ لماذا تحمي المعلومات المتعلقة بعملك؟

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

الملاحق الثاني:

يوضح استمارة المقابلة الخاضعة للتجريب ودليل المقابلة

الحرّة ودليل الملاحظة المباشرة

أسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص	المؤسسة
01	مصطفى بوجلال	علم الإجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف
02	نصيرة بونويقة	علم الإجتماع تربوي	جامعة محمد بوضياف
03	يوسف جغلولي	علم الإجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف
04	بن خالد جمال	علم الإجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم والعمل

إستمارة المقابلة:

الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين

- دراسة ميدانية بشركة TRANSBEST DISTRIBUTION -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة :

إسمهان بلوم

إعداد الطالبة:

أسماء بورويس

السنة الجامعية :

2020_2019

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الإجتماعية والإقتصادية

- 1_ الجنس : ذكر أنثى
- 2_ السن :
- 3_ الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4_ المستوى التعليمي : بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5_ المستوى المهني : بسيط متخصص مؤهل
- 6_ الوضع المهني : دائم متعاقد

ثانياً: البيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التنظيمية

1_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التعويضية

- 7_ هل يهتم رئيسك بتفاصيل العمل؟ نعم لا
- 8_ هل يحرص رئيسك على تطبيق الإجراءات الرسمية للعاملين؟ نعم لا
- 9_ هل تحفيز المادي يزيد من إجتهدك في العمل؟ نعم لا
- 10_ هل يعتمد رئيسك في أسلوبه على:

التحفيز المادي

فصل العمل التخطيط عن التنفيذ

- 11_ ماهي الحوافز المادية التي تلقيتها في مؤسستك؟

.....

.....

.....

.....

II_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية المعرفية

- 12_ هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي ؟
 نعم لا
- 13_ هل يسعى رئيسك الى تفويض السلطة للعاملين ؟
 نعم لا
- 14_ هل يقوم رئيسك بتحفيزك ذاتيا في العمل ؟
 نعم لا
- 15_ هل يحرص رئيسك على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية ؟
 نعم لا
- 16_ في حالة الإجابة بـ نعم، كيف يتم ذلك ؟
 ماديا معنويا معا
- 17_ في رأيك، لماذا يرفض رؤساء التجديد في المؤسسة ؟
.....
.....

III_ بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية

- 18_ هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي ؟
 نعم لا
- 19_ هل يسعى رئيسك على توفير ظروف عمل مريحة لكم ؟
 نعم لا
- 20_ هل تعتمد مؤسستكم على نظام التحفيز المعنوي للعاملين ؟
 نعم لا
- 21_ في حالة الإجابة بـ لا، حدد السبب ؟
.....
.....
- 22_ في حالة الإجابة بـ نعم، هل هذا التحفيز يتضمن ؟
 تشجيع العمال المدح والثناء برامج الترقية التقدير والاحترام

- 23_ كيف ترى من وجهة نظرك أسلوب رئيسك من ناحية الإقناع ؟
.....
.....
.....

ثالثا: البيانات المتعلقة بصمت العاملين

ا_ بيانات متعلقة بصمت الإذعان

- 24_ هل تمتع عن طرح أفكارك لتجنب الخلافات مع رئيسك ؟
 نعم لا
- 25_ هل تعتقد أن أفكارك غير مهمة لأنك في موقع وظيفي منخفض ؟
 نعم لا
- 26_ هل تحتفظ بأفكارك حول حل المشاكل لأنها لا تعنيك ؟
 نعم لا
- 27_ لماذا لا تقدم أفكار حول كيفية تحسين العمل ؟
 تجنبنا من أن نخسر علاقاتك مع زملاء
 تجنبنا من فقدان الوظيفة
 عدم وجود مناقشة للآراء والاقتراحات
 خوفا من العقاب
- 28_ هل تشعر بعدم الرغبة في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في العمل ؟
 نعم لا

29_ في حالة الإجابة ب نعم، لماذا ؟

.....
.....

30_ في حالة الإجابة ب لا، لماذا ؟

.....
.....

اا_ بيانات متعلقة بصمت الحماية الذاتية

31_ هل تحجب المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نتيجة خوفك من فقدان الثقة والسمعة داخل المؤسسة؟

نعم لا

نعم لا

32_ هل تلتزم بصمت حماية وحفاظا على وظيفتك ؟

33_ هل عدم تقديمك للإقتراحات لكي: لا تدخل في إشتباكات مع الآخرين

خوفا من تحمل المسؤولية

حماية لنفسك من المسائلة

34_ هل تسهم في حجب حلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة لأن رئيسك مسيطر عليك؟

نعم لا

35_ لماذا تميل الى عدم التحدث عن ظروف العمل السلبية؟

.....
.....

III_ بيانات متعلقة بصمت الموالاتة الإجتماعية

36_ هل تحمي معلومات المتعلقة بالمؤسسة على أساس التعاون للحفاظ على سمعتها؟ نعم لا

37_ هل تتعرض الى ضغوطات من الآخرين لإخبارهم بأسرار المؤسسة؟ نعم لا

38_ هل تكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة؟ نعم لا

39_ هل تفضل إلتزام الصمت لحماية الآخرين (جماعة العمل)؟ نعم لا

40_ في حالة الإجابة بـ نعم، هل يرجع ذلك الى:

نقص الخبرة لدى زملاء العمل الخوف من العزلة الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين

41_ في حالة إجابتك بالإختيار " الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين"، ماهو هدفك من ذلك؟

.....
.....

42_ لماذا تحمي المعلومات المتعلقة بعملك؟

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

دليل المقابلة الحرة :

دليل مقابلة الحرة الخاص : بمدير المؤسسة

- 1_ المستوى التعليمي
- 2_ ماهو وضعك المهني؟
- 3_ في رأيك كيف تنمي روح التفكير والإبداع لدى العاملين في مؤسستكم ؟
- 4_ ماهي اهم الحوافز التي تعتمد عليها في تحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية ؟
- 5_ ماهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها لضمان صمت الإذعان ؟
- 6_ كيف تقيم عدم رغبة العاملين في التحدث عن الإقتراحات للتغيير في العمل ؟

دليل المقابلة الحرة :

دليل مقابلة الحرة : رئيس مصلحة المستخدمين

- (1) _ ماهو مستواك التعليمي ؟
- (2) _ ماهو وضعك المهني ؟
- (3) _ ماهو نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الذي يحقق تطلعات العاملين ؟
- (4) _ ماهي المحكات التي تراها تزيد من فعالية سلوك صمت الحماية الذاتية لدى العاملين ؟
- (5) _ ماهي الآليات الداعمة للتحفيز على صمت الموالاة الإجتماعية ؟

دليل المقابلة الحرة :

دليل مقابلة الحرة : مسؤول مباشر مع العمال (المشرف)

- 1_ ما هو مستواك التعليمي ؟
- 2_ ماهي الأسس التي تركز عليها آليات العمل الجماعي داخل مؤسستكم ؟
- 3_ ما هو تقييمك لواقع الصمت الحماية الذاتية لدى العاملين في مؤسستكم ؟
- 4_ ماهي الطرق المستعملة لميل العاملين الى عدم التحدث عن ظروف العمل السلبية في مؤسستكم ؟
- 5_ ما هو واقع صمت حماية الآخرين (جماعة العمل) في مؤسستكم ؟

دليل ملاحظة المباشرة :

ا. جوانب متعلقة بالممارسات السلطوية التعويضية

- 1_ الحوافز المادية: (مدى توفير النقل، زيادة في الأجر، مدى منح القروض، العلاوات، المكافآت، مدى توفر الإسكان الوظيفي).....
- 2_ الإرشاد الرسمي للعمل: (مدى توضيح إجراءات وطرق العمل، مدى المرونة في الإنجاز، مدى الالتزام بتعليمات وضوابط العمل).....

اا. جوانب متعلقة بالممارسات السلطوية المعرفية

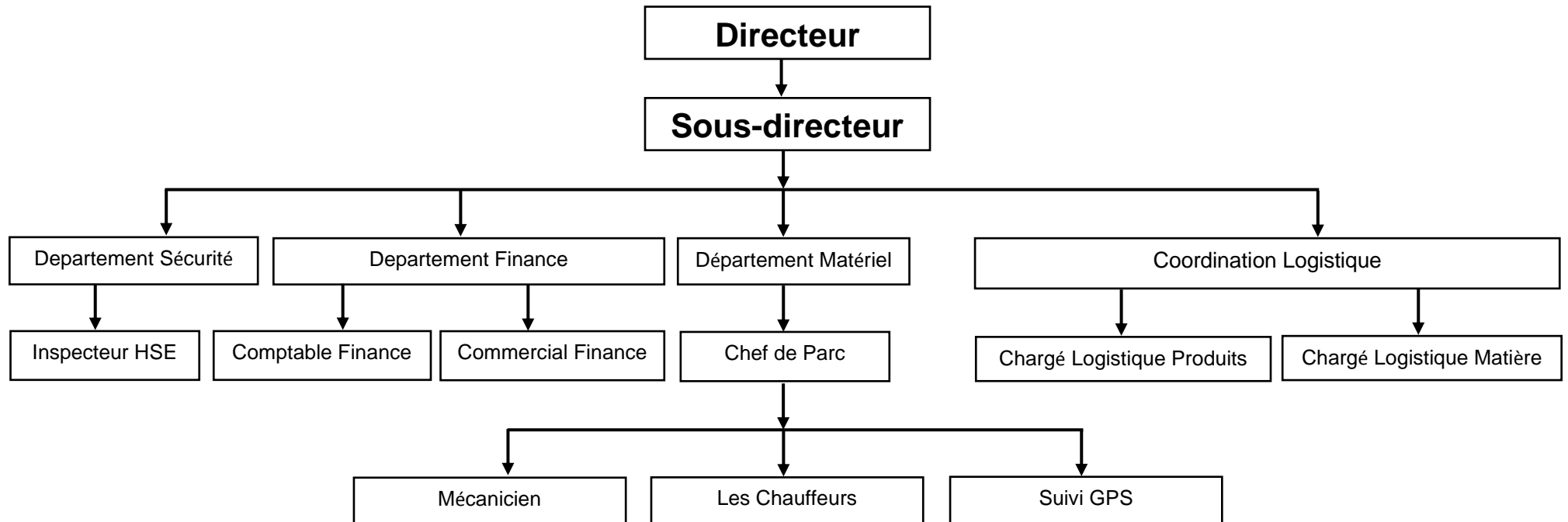
- 1_ المهارات الفنية: (مدى المثابرة، مدى مكافأة الإسهامات الحساسة للمشكلات، مدى ابتكار أساليب حديثة وبسيطة، مدى القدرة على إعطاء البديل).....
- 2_ تمكين العاملين: (مدى القدرة على إنكفاء إدارة الآخرين، مدى أداء مهام ذات تحدي، مدى إلهام الآخرين، كيفية تدريب العمالة، الوقوف على طبيعة البرامج التكوينية).....

ااا. جوانب متعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية

- 1_ الذكاء الانفعالي: (مدى توفر فترات راحة أثناء العمل، مدى توفير وسائل الأمن، مدى اظهار التعاطف في المعاملة، مدى تقديم المساعدة عند الانجاز، مدى القيام بأدوار إضافية).....
- 2_ فرق العمل: (مدى العمل بروح الفريق، مدى تواجد التشجيع والتعاون، أو الصراعات والخلافات، مدى مدح العمل الجيد، مدى رقابة أنشطة أعضاء فريق العمل، مدى ممارسة رئيس للنقد البناء)....

SARL TRANS BEST

Organigramme d'Enterprise



“ كل شيء يردو مستحيل حتى يتم إنجازہ ”

"مانديلا"

الحمد لله